

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Управленческое консультирование по формированию системы
распределенного лидерства в образовательной организации в условиях
сетевого взаимодействия**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
зав. кафедрой ФиА
О.В.Кружкова

дата подпись

Исполнитель:
Тверских Ирина Борисовна
обучающийся УПК-1501 группы

подпись

Руководитель ОПОП
О.В.Кружкова,
к. психол. н., доцент,
зав. кафедры ФиА

подпись

Научный руководитель:
О.В.Кружкова
к. психол. н., доцент,
зав. кафедры ФиА

подпись

Нормоконтроль
Е.Н.Панова

подпись

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретико-методологические обоснования управленческого консультирования по формированию распределенного лидерства в образовательных организациях в условиях сетевого взаимодействия.....	7
1.1. Сетевое взаимодействие как вектор инновационного и интеграционного развития образовательной организации	7
1.2. Феномен лидерства и изменение системы лидерства в условиях сетевого взаимодействия в образовательной организации	25
1.3. Управленческое консультирование в рамках формирования модели распределенного лидерства в сетевой образовательной организации	44
Вывод по 1 главе	50
Глава 2. Управленческое консультирование по формированию модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия в дошкольной образовательной организации МБДОУ «Детство»	52
2.1. Анализ организации работы МБДОУ «Детство» и лидерского потенциала педагогического коллектива сети.....	52
2.2. Апробация программы управленческого консультирования по формированию модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»	62
Вывод по 2 главе	85
Заключение	88
Список использованной литературы.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования проблем управленческого консультирования и формирования распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия образовательных организаций России определяется в настоящее время следующим.

В настоящее время в условиях активной глобализации образовательного пространства в современном мире появляются и все активнее начинают развиваться новые формы и модели функционирования различных образовательных структур – дошкольных образовательных учреждений, школ, техникумов, высших учебных заведений и т.д. Одной из таких моделей является сетевая. Сетевая модель взаимодействия в образовании представляет собой сложный механизм, благодаря которому происходит вовлечение сразу нескольких образовательных организаций (как одного, так и разных уровней) в учебный или внеурочный процесс.

Сетевое взаимодействие в образовании позволяет обеспечивать между структурными элементами одной образовательной системы многоуровневое и сложное сотрудничество, недоступное для моделей других структурно-организационных типов.

В рамках сетевой модели усилия разных образовательных учреждений объединяются и позволяют, в частности, создавать централизованные информационные и образовательные ресурсы, развивать особые, в том числе инновационные формы социального партнерства, обеспечивая многостороннюю пользу такого взаимодействия. Между всеми участниками сетевого взаимодействия в образовании возникают сложные неформальные и формальные контакты, которые существенно обогащают педагогический процесс, способствуют активной диффузии педтехнологий, внедрению и развитию инноваций и т.д.

К сожалению, в настоящее время сетевое взаимодействие в системе образования Российской Федерации получило более активное развитие пока

на уровне высших учебных заведений, а также общеобразовательных школ. Что касается системы дошкольного образования России, то здесь модели сетевого взаимодействия ДООУ еще крайне редки и мало развиты.

Между тем, сетевое взаимодействие учреждений дошкольного образования является очень перспективным механизмом, который позволяет обеспечивать взаимодействующим дошкольным образовательным организациям единство образовательных, творческих, проектных целей; дает возможность аккумулировать, объединять, распределять и перераспределять имеющиеся ресурсы в целях достижения наилучших результатов.

Сетевое взаимодействие дошкольных образовательных организаций очень важно и с позиций управленческих, поскольку повышает эффективность управленческой деятельности, позволяя руководителям ДОО пользоваться помощью экспертов сети, активизировать и использовать компетентностный потенциал распределенных лидеров, вовлеченных в сетевое взаимодействие, лично развиваться и т.д.

В этой связи можно говорить о том, что развитие модели сетевого взаимодействия в системе дошкольного образования России является актуальной задачей сегодняшнего дня.

Сегодня очевидно, что внедрение модели сетевого взаимодействия ДОО невозможно без одновременного развития системы лидерства в дошкольных образовательных организациях, поскольку именно руководители-лидеры, выступая в качестве экспертов в образовательных сетевых объединениях, с одной стороны, могут инициировать и стимулировать процесс образования сетевых образовательных структур, а с другой, обеспечивать развитие внутренней среды учреждений дошкольного образования в сетевом формате.

Таким образом, вопросы сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций и внедрения в них практики распределенного лидерства должны решаться параллельно, в тесной взаимосвязи между собой. Большое значение для развития сетевых структур в дошкольном

образовании имеет управленческое консультирование. Оно позволяет создавать прочную организационную, когнитивную, управленческую основу для создания, внедрения и развития модели сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций. В дальнейшем именно посредством управленческого консультирования происходит укрепление и модернизация модели сетевого взаимодействия, ее совершенствование.

Актуальность магистерской работы в прикладном плане определяется тем, что в настоящее время существует крайне мало исследований практического опыта формирования системы распределенного лидерства в дошкольных образовательных организациях, осуществляющих между собой сетевое взаимодействие.

Объектом исследования в работе является сетевое взаимодействие дошкольных образовательных организаций в России.

Предмет исследования – управленческое консультирование по формированию модели распределенного лидерства в дошкольных образовательных организациях, осуществляющих сетевое взаимодействие.

Целью магистерской работы является теоретико-методологическое обоснование направлений управленческого консультирования по формированию модели распределенного лидерства в дошкольных образовательных организациях в условиях сетевого взаимодействия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) изучить сетевое взаимодействие как вектор инновационного и интеграционного развития образовательной организации;
- 2) рассмотреть феномен лидерства и изменения системы лидерства в условиях сетевого взаимодействия в образовательной организации;
- 3) проанализировать сущность управленческого консультирования в рамках формирования эффективной модели распределенного лидерства в сетевой образовательной организации;

4) провести анализ образовательного процесса и результатов деятельности МБДОУ детский сад «Детства» в условиях функционирования в рамках модели сетевого взаимодействия ДОО;

5) разработать и обосновать рекомендации по развитию практики управленческого консультирования в МБДОУ детский сад «Детство» в рамках формирования модели распределенного лидерства.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что внедрение модели распределения лидерских ролей между распределенными лидерами сетевых дошкольных образовательных организаций может существенно улучшить практику управленческого консультирования и сетевого взаимодействия взаимосвязанных ДОО.

Теоретическую основу исследования составили разработки зарубежных и отечественных ученых в области сетевого взаимодействия образовательных организаций, управленческого консультирования и формирования модели распределенного лидерства в образовании.

Нормативно-правовую основу исследования составили Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», Федеральные государственные образовательные стандарты нового поколения, локальные нормативные правовые акты МБДОУ детский сад «Детство».

Исследовательской базой работы выступило МБДОУ детский сад «Детство», представляющий собой сетевое объединение 21 дошкольных образовательных организаций-филиалов в г. Екатеринбурге.

Магистерская работа включает в себя введение, две главы основной части, заключение, заключение, список использованной литературы из 49 источников. Текст работы содержит 19 рисунков, 5 таблиц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ РАСПРЕДЕЛЕННОГО ЛИДЕРСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1.1. Сетевое взаимодействие как вектор инновационного и интеграционного развития образовательной организации

Создание сетей предприятий и организаций, налаживание между ними сетевого взаимодействия – это один из трендов современного этапа развития экономики и общества. В основе сетевого взаимодействия как в образовательной сфере, так и в целом в экономической системе, лежат сетевые структуры, или сети.

Как отмечает С.А. Гулин, в современной цивилизации «понятие сети отражает всеобщий феномен» [12]: сетевые структуры пронизывают собой все сферы функционирования человеческого общества на нынешнем этапе его развития – социальную, экономическую, культурную, личную и т.д. Именно поэтому понятие сети является сквозным, междисциплинарным.

Активное развитие сетевых структур в человеческом сообществе на новейшем этапе его развития стало закономерным следствием глобализации всех социальных и экономических процессов. Именно поэтому Т. Грачева в своих работах характеризует сеть как «метатехнологию организации человечества в условиях глобализации» [11]. Возникновение этой метатехнологии стало объективным следствием того, что в новых условиях прежние типы организационных структур субъектов экономики стали демонстрировать свою недостаточную эффективность, и как следствие, возникла необходимость создания новых, современных типов организационных структур [28, с.3]. Одним из этих типов стали сетевые структуры, сети.

Наряду с процессами глобализации на появление и активное развитие сетевых структур в обществе оказали активное влияние процессы информатизации. Как подчеркивал М.Кастельс в книге «Становление общества сетевых структур», в условиях информационной эры историческая тенденция привела к тому, что доминирующие функции и процессы все больше оказались организованными по принципу сетей [20, с.494-505].

Сетевые структуры, или сети, трактуются в исследованиях ученых по-разному в зависимости от сферы применения данных терминов.

В обобщенном понимании, отвлеченном от конкретики тех или иных областей общественной жизни, сети понимаются как «комплекс взаимосвязанных узлов», конкретное содержание которых зависит от характера той сетевой структуры, о которой идет речь [20, с.494-505].

По мнению М.Кастельса, «если речь идет, например, о сети глобальных финансовых потоков, то данными узлами могут быть, например, рынки ценных бумаг и обслуживающие их вспомогательные центры. Если рассматривается политическая сетевая структура управления Европейским союзом, то узлами могут быть советы министров различных европейских государств, и т.п.» [20, с.494-505].

Также в общем понимании сети характеризуются как «структуры, в которых отсутствует единый центр (лидер, доминант), так что их поведение является результатом кооперативных взаимодействий между элементами (узлами)» [31].

С точки зрения внутренней организации, сеть, или сетевая организация, также определяется исследователями как «структура, которая представляет собой свободно связанную, гибкую, горизонтально организованную сеть, принципиально равноправных, разных по выполняемым ролям функциям, независимых партнеров» [30, с.14-21].

В рамках представленных выше определений, которые не столько противоположны, сколько дополняют друг друга, делается акцент на

следующих важных параметрах, присущих большинству сетевых структур (сетей):

- децентрализация (отсутствие единого центра);
- кооперация как основы взаимодействия структурных элементов сети;
- внутренняя гибкость;
- независимость и одновременно свободная связанность элементов между собой;
- доминирующий горизонтальный характер взаимосвязей между элементами сети;
- равноправие элементов сети между собой.

Рассмотрим выделенные признаки сетей (сетевых структур) более подробно.

Прежде всего, обращает на себя такое свойство сетевых структур, как децентрализация. Децентрализация представляет собой процесс перераспределения, рассеивания функций, сил, власти, людей или вещей внутри сетевой структуры от центра местоположения или управления.

Для сетей децентрализация является важным, хотя и не абсолютным свойством, т.е. децентрализация в сетях есть всегда, но она не тотальна. Для примера можно привести торговые сети, в которых входящие в их структуру магазины децентрализованы друг относительно друга, функционируют самостоятельно. В то же время в любой торговой сети есть логистические центры, отвечающие за поставку продукции в сетевые магазины, а также управляющая компания, осуществляющая общее управление работой сетевых предприятий (организационное, правовое, экономическое и пр.).

В то же время современному обществу известны и сети, где децентрализация достигла своего максимально возможного воплощения. Наиболее показательный пример – это глобальная сеть Интернет, характерологическим свойством которой является то, что она принципиально децентрализована, не управляется и не может управляться из единого центра. В рамках сети Интернет существуют только координирующие организации,

которые выполняют функции регистраторов: они ведут реестры ресурсов с целью обеспечения уникальности их идентификаторов [35, с.5].

Обобщая сказанное, можно отметить, что для сетевых структур в той или иной степени свойственна децентрализация, и даже если она не является в сети абсолютной, в ней, тем не менее, прослеживается выраженная тенденция к децентрализации входящих в нее элементов (узлов).

Наряду с децентрализацией одним из общих свойств сетей различного типа является тенденция к кооперации. В частности, рассматривая экономические сети, исследователи отмечают, что «основной задачей структур новой формации является достижение эффективности путем построения такой системы взаимодействия между участниками, которая способствует максимальному сокращению издержек, возникающих в процессе существования структуры, а именно транзакционных издержек, неизменно сопровождающих взаимодействие экономических субъектов. Для данных форм характерна высокая гибкость, специализация, высокий контроль в управлении связями и взаимоотношениями. В настоящее время одной из наиболее динамично развивающихся форм взаимодействия между хозяйствующими субъектами, в рамках которой достигаются данные цели... является сетевая кооперация» [41, с.317].

В рамках сетевых структур в современной экономике внутрисетевая кооперация предполагает «получение значительного экономического эффекта путем интегрирования ключевых бизнес-процессов, налаживания совместного планирования, совместной оценки спроса и прежде всего создания единого информационного поля» [41, с.317].

Однако внутрисетевая кооперация характерна не только для сетевых структур в бизнесе. Кооперация между входящими в единую сеть элементами присуща в той или иной мере и иным социальным сетевым структурам, поскольку является одним из сущностных признаков сетей как таковых.

Кооперация позволяет элементам (узлам) сети более эффективно осуществлять между собой взаимодействие, объединять общие ресурсы с целью повышения качества индивидуальной и совместной деятельности, интегрировать процессы стратегического планирования, формировать единое внутрисетевое информационно-коммуникационное пространство развития, что всегда в той или иной мере способствует сокращению транзакционных издержек. Именно возможность экономии транзакционных издержек выступает в качестве ключевого фактора, предопределяющего необходимость сетевой кооперации внутри сетевых структур.

Третьей значимой чертой любой сети является то, что элементы внутри нее, с одной стороны, в значительной мере независимы друг от друга, а с другой, между собой связаны системой свободных связей. Наиболее яркий пример, доказывающий эту черту сетей, - это сеть Интернет. По сути, она представляет собой n -ную совокупность удаленных и работающих независимо друг от друга компьютеров, которые имеют автономное питание, автономное управление, автономное месторасположение. При этом эти компьютеры посредством определенных информационных технологий и $http$ -протоколов в случае необходимости объединяются между собой, объединяя собственные ресурсы для совместного их использования различными пользователями сети.

Относительная (весьма высокая, а в ряде случаев и почти абсолютная) независимость элементов сети друг от друга и в то же время их способность и готовность вступать во взаимодействие с другими узлами сети предопределяет возможность эффективной внутрисетевой кооперации, о которой шла речь выше.

Независимость элементов сети также предопределяет и их равноправие между собой. В полной мере это характерно для так называемых гетерархических сетей [26, с.26], внутри которых, как отмечают исследователи, «взаимодействующие элементы равноправны в установленных на сети отношениях в отличие от систем с иерархической

структурой. То есть функционирование всех узлов подчиняется одним и тем же правилам взаимодействия с другими узлами» [16, с.26].

Следующей важной характеристикой сетей является внутренняя гибкость. Применительно к сетевым структурам гибкость подразумевает под собой два момента:

- во-первых, отсутствие жесткой, фиксированной структуры и способность сети к расширению (включению в себя новых элементов) либо к сокращению (исключению элементов) без потери общей сетевой функциональности;

- во-вторых, устойчивость сети, обеспечиваемую способностью сети к гибкой перестройке своей внутренней архитектуры с учетом изменений во внешней среде (адаптивностью).

Таким образом, проведенный анализ определений термина «сеть» показывает, что по своей сущности сети являются весьма своеобразными структурами, неповторимыми по внутренней архитектуре и организации взаимодействия их элементов. Для них характерны такие черты, как децентрализация (отсутствие единого центра); кооперация в сетевом взаимодействии элементов; внутренняя гибкость; независимость и одновременно свободная связанность элементов сети между собой; горизонтальный характер взаимосвязей между ее элементами; равноправие элементов сети между собой.

Существующие в обществе сетевые структуры, или сети, противопоставляются структурам других типов, среди которых основные это:

- иерархические структуры (они также именуются вертикальными или субординационными), основывающиеся на едином центре активности и зависимости периферических элементов о центра;

- рыночные и квазирыночные структуры (которые также называются конкурентно-контрактными, индивидуалистическими), в рамках которых взаимодействие элементов носит в основном характер конкуренции (рис.1).

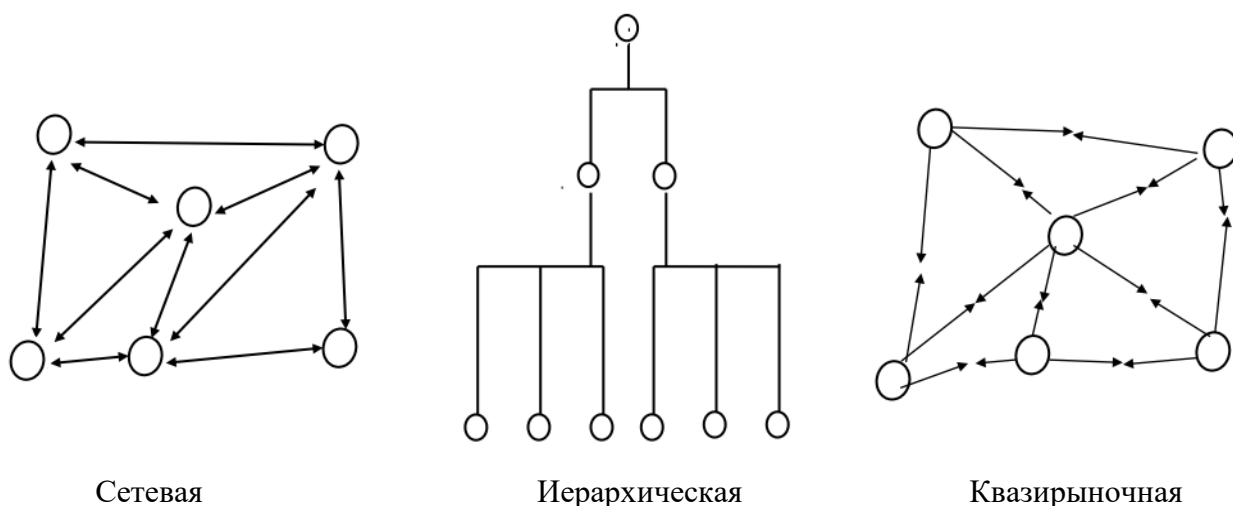


Рисунок 1 – Модели сетевой, иерархической и рыночной (квазирыночной) структуры [31]

В таблице 1 дана сравнительная характеристика и приведены ключевые отличия, позволяющие отграничить сетевые структуры от иерархических и рыночных (квазирыночных).

Таблица 1 – Сопоставление сетевых, иерархических и рыночных (квазирыночных) структур

Характеристика	Иерархическая структура	Сетевая структура	Рыночная (квазирыночная) структура
1	2	3	4
Степень централизации	Высокая	Низкая	Низкая
Степень связанности (когерентности)	Высокая	Высокая	Низкая
Степень гибкости	Низкая	Средняя	Высокая
Элементы (участники)	Зависимы	Взаимозависимы	Независимы
Преобладающие отношения между элементами	Субординационные (доминирование-подчинение)	Кооперативные (координационные)	Конкурентные

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Степень развития системы социальных конвенций (матрикса)	Различная в разных вариантах иерархий	От умеренной (рыхлые сети) до высокой (высоко-интегрированные сети)	От низкой («дикий» рынок, жесткая конкуренция в биосистемах) до умеренной (конкуренция + конвенции)
Роль управляющих воздействий	Важная	Неважная (важна в матриксной структуре)	Неважная
Метафорическое обозначение (по Meulemann, 2008)	Железный кулак	Мыслящий мозг	Невидимая рука
Принятие решений на уровне	Управляющей инстанции (лидера)	Структуры в целом (группы)	Индивида (контрагента)

Наиболее часто сетевые структуры сопоставляются с иерархическими. В отличие от иерархических структур, являющихся, как правило, закрытыми, своеобразие сетей как социальных структур состоит в том, что любые сети представляют собой потенциально «открытые структуры, которые могут неограниченно расширяться путем включения новых узлов, если те способны к коммуникации...» [20, с.471].

Примером открытых сетей в бизнесе являются, в частности, франчайзинговые сети, в структуру которых по мере развития франшизы могут входить все новые и новые компании-франчайзи. Большинство крупных торговых сетей в России в настоящее время являются принципиально открытыми сетями и не только допускают, но и сознательно нацелены в своих стратегических планах на появление внутри себя все новых и новых элементов в целях расширения географии своего присутствия на той или иной территории и ее покрытия своим присутствием.

В современной социальной практике сетевое взаимодействие осуществляется в различных сферах, поэтому принято выделять разные типы сетей. Среди основных типов называют:

- компьютерные сети;

- социальные сети;
- экономические сети.

Наибольший интерес в системе социальных наук вызывают социальные и экономические сети, поскольку они в последние годы становятся наиболее продуктивными и перспективными формами взаимодействий между социальными субъектами.

Как социальные, так и экономические сети являются системами, основанными на интеграции элементов их структуры, находящихся в горизонтальных и вертикальных связях друг с другом, основанных как на формальных взаимодействиях (организационно-хозяйственных, производственно-кооперационных, информационных, зафиксированных контрактами и закрепленных совместной или перекрестной собственностью, и ресурсно-сырьевой базой), так и на неформальных (социальных, межличностных и институциональных) отношениях.

Социальные и экономические сетевые структуры возникли в результате процесса длительной эволюции организационных структур, начиная от линейной, функциональной и заканчивая дивизиональной, матричной и собственно сетевой.

К общим отличиям современных сетевых структур от предыдущих типов организации относят то, что они предполагают не сосредоточение в рамках одной фирмы или эксклюзивного контракта всех активов, необходимых для создания продукта, а использование коллективных активов нескольких элементов сети, расположенных на разных стадиях стоимостной цепочки.

Согласно позиции Дж. Липнека и Дж. Стэмпса, сетевые структуры, функционирующие в современном социально-экономическом пространстве, характеризуются пятью ключевыми организационными принципами. Среди основных:

- «наличие единой цели, не достижимой вне сети;
- добровольность участия в сети;

- независимость партнеров;
- множественность лидеров;
- разноуровневые взаимодействия, где каждый участник может общаться напрямую с любым партнёром из данной сети» [28, с.4].

Принципами сотрудничества компаний, организаций и других структур, входящих в единую сеть, являются [44, с.17]:

- постоянное сотрудничество и высокая степень доверия партнеров;
- общие для сети стратегии сбыта и ценовая политика (если это экономическая сеть);
- совместное присутствие на рынке;
- оказание взаимной поддержки и взаимный обмен информацией;
- высокая степень предпринимательской инициативы у каждого из партнеров в сети;
- единое и согласованное планирование и прогнозирование развития сети;
- единые стандарты качества, услуг и товаров;
- контроль за качеством товаров, услуг и процессов управления;
- отлаженная система поставок.

Как уже отмечалось выше, сетевые структуры сегодня возникают в различных сферах экономики и социальной жизни. Одной из таких сфер является сфера образования.

В последние годы проблематика сетевого взаимодействия и развития сетевых структур в сфере образования становится все более актуальной. Развитие практики сетевого взаимодействия между образовательными организациями становится признаком модернизации ключевых процессов, протекающих в них, и инновационности их деятельности. Как отмечают специалисты, сетевое «взаимодействие, объединение ресурсов становится сегодня жизненно необходимы не только для развития, но в ряде случаев и для простого выживания отдельных образовательных организаций. Этими обстоятельствами задается и степень интеграции, приводящей к различным

результатам – становлению общего образовательного пространства и, что особенно важно..., возникновению образовательных комплексов, появлению и развитию сетевого взаимодействия» [13, с.19].

Исследователи указывают, что технология создания образовательных сетей сегодня рассматривается как «один из инструментов социокультурной модернизации образования» [48, с.44].

При этом следует разделять между собой образовательную сеть в традиционном понимании этого термина и как инновационную модель сетевого объединения между собой образовательных организаций.

В традиционном понимании образовательная сеть рассматривается как «совокупность институций, выполняющих определенную функцию» (И.М.Реморенко [39]), как некоторая «совокупность образовательных программ и реализующих их образовательных учреждений», а также как «совокупность образовательных учреждений (ОУ), реализующих преемственные образовательные программы различного уровня и направленности» [28, с.8-9].

. В такой трактовке образовательная сеть (ОС) характеризуется:

- составом (совокупность элементов),
- структурой (связи между элементами),
- целями и функциями.

Она рассматривается как система, функционирующая в некоторой внешней среде и в соответствии с ограничениями, накладываемыми этой внешней средой, например, государственными образовательными стандартами, требованием доступности образования и т.д. [28, с.9].

Однако в современном, прогрессивном понимании образовательная сеть (сеть образовательных организаций) понимается более сложно и комплексно.

Основанное на сетевом взаимодействии объединение тех или иных образовательных структур в единую сеть с позиций современной инновационной экономики понимается как результат естественного,

эволюционного процесса развития самостоятельности образовательных организаций, как итог их добровольной кооперации, самоорганизации и саморазвития [13, с.103].

Благодаря формированию сложных и комплексных сетевых связей между образовательными учреждениями, входящими в единую образовательную сеть, между ними налаживается внутренний обмен недостающими ресурсами, информацией, осуществляется перемещение учащихся.

Как отмечают Н.В. Пинчук и М.С. Якушкина, «каждое учреждение, включенное в сеть, получает доступ ко всем ее объединенным ресурсам и тем самым усиливает свои собственные возможности. За счет сетевого взаимодействия учащиеся приобретают возможность получить более разнообразный спектр условий для развития и выстроить свои индивидуальные планы» [37, с.35-39].

От традиционных образовательных структур и сетей инновационные сетевые объединения в системе образования отличаются как внутренней структурой, управленческой парадигмой, так и характером организации взаимодействия между элементами сети. В последние годы в регионах России стали появляться различные виды инновационных образовательных сетей, например, сообщества именных школ, простые товарищества, траекторно-сетевые организации образования в сельской местности, сети федеральных экспериментальных площадок, сетевые университеты, региональные и межрегиональные инновационные сети и т.д. [2, с.129-130]

А.М. Цирульников, рассматривая процесс формирования подобных инновационных сетевых структур в образовании, приводит несколько примеров.

Так, движение т.н. именных школ включило более двух десятков общеобразовательных школ Пензенской области (школы имени Лермонтова, Радищева, Ключевского, Бурденко и других исторических деятелей), авторскую школу доминанты совершенствования личности по

А.А.Ухтомскому (г. Рыбинск, Ярославская область), школы Л. Толстого (Тульская область) и др. [48, с.47] Развитие этих образовательных структур осуществляется по пути сближения их с другими подобными структурами. В результате уникальные культурно-исторические школы притягиваются друг к другу, и складывается сообщество именных школ вместо системы безымянных [48, с.7].

Другой вариант инновационного сетевого взаимодействия в образовании сегодня являются простые товарищества. Одно из таких возникло в Красноярском крае и представляет собой взаимодействие нескольких территориально не слишком удаленных друг от друга школ. При этом в рамках товарищества если одна из школ обладает ценной особенностью, которой нет у других образовательных учреждений, и какая-то другая школа имеет нечто привлекательное для остальных, то они могут объединяться и обмениваться ресурсами. При этом возможно в частности создание общей сетевой образовательной программы, объединяющей уникальные программы отдельных школ. Однако такая модель сетевого взаимодействия в образовании в условиях современного бюджетного законодательства порождает много проблем, связанных с бюджетным финансированием, перераспределением финансовых и других ресурсов от одних школ к другим.

Еще один вариант современного инновационного сетевого взаимодействия – это модульная организация образования в сельском районе (И.Г. Осадчий, Украина). Суть ее состоит в дифференциации обучения в условиях районной очно-заочной разнопрофильной школы, которая представляет собой совокупность межшкольных факультативов и курсов по выбору, организованных на базе тех школ района, которые имеют достаточную материальную базу, высококвалифицированных специалистов, старшую профильную школу, и обеспечивает углубленное изучение учебных дисциплин.

Свою роль в развитии образовательных сетей в стране сыграло создание сети федеральных и возникших впоследствии в субъектах Федерации

региональных экспериментальных площадок в рамках Института образовательной политики «Эврика». Данная модель создавалась для отработки новых моделей содержания образования, новых организационно-правовых форм образовательных институтов, экономических условий деятельности, новых моделей управления на базе сетевого взаимодействия образовательных институтов [48, с.47].

А.М. Цирульниковым были выявлены ключевые характеристики, присущие сетевым образовательным структурам инновационного характера и в целом сетевому взаимодействию в системе образования. В частности:

- современное инновационное сетевое «образование представляет собой не вертикальную, иерархически организованную систему, а горизонтальную самоорганизующуюся сеть;

- в сети нет организаций и «организованностей» в традиционном смысле, первичной клеточкой объединения выступает общность, сообщество;

- в отличие от правильно организованной системы для сетевого образования характерны неоднородность, неправильность, сложность;

- узлы сети – не унифицированные образовательные учреждения и не стандартизированные программы, а оригинальные модели, авторские школы, вариативные курсы;

- сеть строится не на сходстве образовательных инициатив, а на объединении вкладов в разрешение определенной социокультурной проблемы («неключевые компетентности»);

- в сети несравнимо быстрее, чем в традиционной системе, распространяются инновации;

- сеть помогает вскрыть закономерности и спроектировать формы и механизмы развития обычной массовой школы» [48, с.6-9].

Особую разновидность современных образовательных структур, основанных на сетевом взаимодействии, составляют франчайзинговые образовательные сети, которые А.М. Цирульниковым не были выделены

отдельно. Между тем, образовательные сети, основанные на принципах франчайзинга, сегодня в образовании России, главным образом – в его коммерческом секторе, развиваются очень активно.

Франчайзинг как сетевая модель в образовании понимается учеными по-разному. Так, по мысли А. Коваленко, образовательный франчайзинг представляет собой «форму сетевого образовательного бизнеса, когда высшее учебное заведение дает свое имя различным образовательным продуктам и программам и, используя их в качестве объектов интеллектуальной собственности, передает иным организациям права на их использование» [22, с.4]. Таким образом, А. Коваленко заметно сужает понятие «образовательный франчайзинг» до сферы функционирования высшей школы.

Однако такое сужение вряд ли оправданно, поскольку, как показывает современная российская практика, франчайзинг как сетевая модель развивается в образовательной среде не только в вузах, но и на других уровнях системы образования, в т.ч. особенно широко – в системе платного дополнительного образования.

Более широкое определение образовательного франчайзинга, основанного на сетевой модели взаимодействия учреждений, предложила А.С.Лопата, по мнению которой франчайзинг в образовании (образовательный франчайзинг) следует рассматривать как «совместную деятельность образовательных учреждений по формированию предложений, оказанию и продвижению образовательных и сопутствующих им услуг и продуктов на рынок образовательный услуг» [26, с.39-42].

А.В.Горбунова полагает, что сущность образовательного франчайзинга состоит в том, что между учебными заведениями заключается договор коммерческой концессии, в котором оговариваются основные условия сотрудничества, права и обязанности сторон, финансовые договоренности, срок действия договора и т.д. Обучение учащихся, зачисленных в качестве слушателей (студентов) в заведения правообладателя, проводится по

учебным планам и программам правообладателя силами сертифицированных, т.е. допущенных правообладателем к учебным занятиям, тьюторов. По каждой учебной программе имеется специально разработанное правообладателем учебно-практическое пособие. Оно в обязательном порядке имеется у слушателя-потребителя или заказчика образовательных услуг» [10].

В современных условиях развития рынка образовательных услуг в России представляется правильным трактовать образовательный франчайзинг более широко, не сводя его только к деятельности высших учебных заведений, а охватывая этим понятием различные сегменты рынка образования, в том числе дошкольное, дополнительное и пр.

Сегодня существует целый ряд объективных причин, способствующих росту спроса в бизнес-среде на модели сетевого образовательного франчайзинга. Как отмечает Е.И. Решетняк, «франчайзинг может не только способствовать увеличению количества предоставляемых образовательных услуг и повышению их качества, но и повысить интеллектуальный уровень общества, обеспечивая доступ к различным уровням образования там, где оно было ранее недоступно» [40, с.73]. По ее мнению, в настоящее время образовательный франчайзинг приобретает особую актуальность, поскольку развитие современных педагогических, информационных и телекоммуникационных технологий позволяет активно внедрять методы дистанционного обучения. Это дает богатые возможности образовательным организациям создавать на основе модели франчайзинга разветвленные образовательные сети, основанные на использовании дистанционных технологий обучения, и тем самым давая всем желающим хорошие возможности равного доступа к качественному, современному образованию.

Выделяют два основных типа сетевого образовательного франчайзинга, с точки зрения масштабов охвата рынка образования, в рамках сетевой франчайзинговой модели:

1) Федеральный образовательный франчайзинг. Его особенностями являются:

- высокая стоимость франшизы;
- задает новый уровень качества, предоставляемых образовательных услуг;
- наиболее активно развивается в крупных городах;
- не адаптирован к малым городам;
- предъявляет высокие требования к образовательным организациям-франчайзи;
- укрепляет межрегиональные образовательные связи.

2) Региональный образовательный франчайзинг. Его своеобразие состоит в следующем:

- охватывает собой местные образовательные организации, в т.ч. небольшие;
- приемлемая цена на франшизу;
- более узнаваемый бренд в регионе;
- позволяет формировать лояльное отношение потребителя к местным услугам;
- близкое территориальное соседство обуславливает тесное взаимодействие франчайзера и франчайзи;
- способствует развитию муниципальных образований;
- укрепляет внутрирегиональные образовательные связи.

Образовательный франчайзинг рассматривается сегодня как очень перспективная организационная модель сетевого взаимодействия образовательных организаций в условиях рынка. Сетевой образовательный франчайзинг позволяет организациям, приобретающим франшизу и вступающим в образовательную сеть, получать следующие преимущества:

- будучи самостоятельным юридическим лицом, образовательная организация внутри сети получает готовые образовательные технологии и

тем самым достаточно просто входит в интегрированное образовательное пространство сети;

- одновременно с покупкой исключительных прав по франчайзинговому договору, образовательная организация-франчайзи приобретает себе репутацию и имя, уже известное потребителю на образовательном рынке и получившее признание;

- в рамках франчайзингового пакета образовательная организация-франчайзи также приобретает пакет корпоративной поддержки научного, технического, консультативного и учебно-методического характера, куда входит блок информационных материалов, методических материалов в виде четких инструкций по реализации образовательных продуктов и услуг, технологии ведения образовательной деятельности;

- также образовательная организация-франчайзи получает право изучать и знакомиться с опытом владельцев образовательной франшизы и пользоваться их знаниями через специальные программы обучения и программы по развитию системы управления образовательным учреждением [1].

Таким образом, образовательный франчайзинг как одна из эффективных моделей сетевого взаимодействия в образовании способствует развитию конкуренции на рынке образования, дает потребителям выбор и возможность получения образования разного уровня, способствует объединению интеллектуальных, кадровых, финансовых и иных ресурсов внутри франчайзинговой образовательной сети и т.д. Наряду с другими моделями организации сетевого взаимодействия в образовании образовательный франчайзинг сегодня имеет очень большие перспективы развития в России.

В целом проведенный в параграфе анализ показал, что в настоящее время создание сетей, сетевых структур является характерной тенденцией экономики и социальной жизни общества. Сети как особые формы объединения между собой различных организаций, предприятий,

учреждений возникают в как бизнесе, так и в социокультурной сфере, в том числе в образовании. Сетевое взаимодействие между образовательными организациями дает новые, уникальные возможности для развития рынка образования в России, предоставления гражданам образовательных услуг, повышения качества преподавательской деятельности и процессов управления в образовании.

1.2. Феномен лидерства и изменение системы лидерства в условиях сетевого взаимодействия в образовательной организации

Одной из ключевых функций управления в образовательных организациях является лидерство. Как отмечается исследователями, «понимание природы лидерства, совершенствование лидерских качеств руководителей способствует повышению эффективности управления, как коллективами работников образовательных учреждений, так и группами учащихся» [4, с.17].

В условиях развития сетевых структур в образовании вопрос о лидерстве и об изменении парадигмы лидерства в рамках сетевого взаимодействия приобретает особую актуальность.

Анализируя феномен лидерства, прежде всего, необходимо рассмотреть ключевое понятие лидера. Термин «лидер» сегодня используется очень широко. Само слово по происхождению английское и восходит к глаголу англ. to lead со значением: «возглавляя, вести за собой». Однозначно сформулировать, кто такой лидер, сложно, и в науке по этому вопросу существуют разные мнения. Разные авторы указывают, что:

- лидер – это символ общности группы, эталон группового поведения. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно, и принимается последователями [18];

- лидер – это руководитель, который: умеет общаться с людьми; способен оценить потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала [25];

- лидер – это член группы, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях;

- лидер – это наиболее авторитетная фигура, способная управлять людьми посредством своих личностных качеств; это человек, которому верят, за которым следуют, человек, способный формулировать цель, стоящую выше его собственных интересов и способный добиваться этой цели; это член группы, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для коллектива ситуациях [6].

Таковы лишь некоторые варианты определений понятия «лидер». Наиболее интересным представляется трактовка лидера, предложенная В.Дворцовой: «лидер – это человек, который готов нести ответственность за продвижение той или иной идеи, который не боится делать первые шаги и ведет за собой либо проект, либо идею, либо людей; прокладывает тропинку. Это человек, обладающий желанием быть первым, достигать значимых результатов, умеющий организовывать. Это харизматическая личность, привлекательная, в том числе, интеллектуально» [14, с.16].

На практике зачастую понятия «руководитель» и «лидер» между собой уравнивают, употребляют их как синонимы («лидер организации», «руководитель организации»), однако в действительности эти понятия весьма различны по смыслу.

Если говорить о руководителе, то он на деле может совмещать в себе оба феномена – лидерство и руководство, но в то же время может выступать и как сугубо формальный лидер, функционер, назначенным на руководящую должность, но не являющимся лидером по существу, не способным выступать в роли духовного вдохновителя.

В свое время грань между лидером и руководителем провел Б.Д.Парыгин [36]. Еще в 1970-е годы он выявил, что руководитель и лидер, хотя и близки, но однако несхожи между собой по целому ряду параметров:

- лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет организацию официальных отношений группы как социальной организации;

- лидерство можно констатировать в условиях микросреды (малой группы), а руководство – это всегда элемент макросреды, т.е. оно связано системой общественных отношений;

- лидер возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается – в любом случае этот процесс является не стихийным, а, напротив, целенаправленно осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;

- явление лидерства менее стабильное, чем явление руководства: выдвижение лидера в большой степени зависит от настроений в группе, в то время как в случае с руководителем эта зависимость от настроений выражена гораздо слабее;

- руководитель при управлении подчиненными, в отличие от лидера, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, инструментов воздействия;

- процесс принятия решений руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

- сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он является лидером, а сфера деятельности руководителя шире, так как он представляет малую группу в более широкой социальной системе [36].

Свой вклад в разграничение особенностей лидера и руководителя внес У. Беннис [5, с.208], который различал руководителей (менеджеров) и лидеров. Различие он проводил следующим образом. У. Беннис указывал, что

- менеджер администрирует – лидер вводит инновации;
- менеджер делает копию – лидер оригинал;
- менеджер эксплуатирует – лидер развивает;
- менеджер концентрирует внимание на системах и структурах; лидер – на людях;
- менеджер делает упор на контроль – лидер на доверие;
- менеджер имеет взгляд на короткий период – лидер на длительные, долгосрочные цели;
- менеджер спрашивает, где и как, - лидер, что и почему;
- менеджер смотрит вниз – лидер на горизонт;
- менеджер принимает статус-кво – лидер делает вызов установившейся ситуации;
- менеджер – классический, хороший солдат; лидер – персона с собственной точкой зрения;
- менеджер делает вещи правильно; лидер делает правильные вещи.

В отечественной науке также предпринимались попытки выявить грань, пролегающую между лидером и руководителем. Свое видение, в частности, предложили О.С. Виханский и А.И. Наумов, выделившие как минимум тринадцать сущностных различий между руководителем (менеджером) и лидером (таблица 2).

Таблица 2 – Отличие менеджера от лидера [7, с.101-105]

Руководитель (менеджер)	Лидер
1	2
Администратор Поручает Работает по целям других Основа действий – план Полагается на систему	Инноватор Вдохновляет Работает по своим целям Основа действий – видение перспективы Полагается на людей

Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

По материалам анализа отечественных и зарубежных работ по тематике лидерства можно выделить следующие основные характеристики лидера, которые позволяют понять его сущность и отграничить от фигуры руководителя: харизма; способность к руководству; видение; высокая степень контактности и склонности к коммуникациям; навыки, позволяющие вдохновлять и стабилизировать команду, использовать синергетику командного взаимодействия. Характерной чертой лидера является такое особое психологическое свойство, которое именуется лидерством.

Н.Тичи и М.Деванн указывают, что лидерство – это особый тип управляющего поведения, характеризующийся систематическим, целенаправленным поиском изменений, способностью «перемещать ресурсы из менее в более производительные сферы» [47, с.14]. Другие авторы (например, Дж. Терри) рассматривают лидерство как «воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели» [18, с.36].

М. Вудкок и Д. Френсис отмечают сложность определения категории «лидерство», поскольку «приняты различные подходы к лидерству, зависящие от личных предпочтений, местных обычаев, природы выполняемых задач и выполняющих их людей» [9, с.195].

У. Экстон считает, что лидерство – не есть что-то конкретное; это, по его мнению, абстракция высокого порядка, символизирующая различные формы активности – от командования войском в ходе сражения до первенства в сфере создания произведений искусства [18, с.16].

Согласно статусному подходу (О.С. Виханский, Л. Даунтон, Ж. Блондель), лидерство – это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, рассматривающего общество как сложную, иерархически организованную систему социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций, дает человеку статус лидера.

Представители другого методологического подхода (В. Кац, Л. Эдингер, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури) понимают лидерство как влияние на других людей. Такое влияние, по мнению авторов, должно отвечать следующим требованиям:

- влияние должно быть постоянным;
- руководящее воздействие лидера должно распространяться на всю группу (организацию);
- лидер должен иметь явный приоритет во влиянии;
- влияние лидера должно опираться не на прямое воздействие силы, а на авторитет или, по меньшей мере, признание правомерности руководства.

Однако в данном случае стирается грань между лидерством и руководством. Обобщая рассмотренные выше трактовки понятия «лидерство», можно констатировать, что лидерство – это психологические отношения доминирования человека в социальном коллективе, основанные на авторитете личности, коммуникабельности и способности к руководящей деятельности.

На сегодняшний день проведено более десяти тысяч различного рода исследований по вопросам лидерства. Все их многообразие можно разделить на четыре основные группы:

- первая группа исследований включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте;
- вторая группа рассматривает лидерство как набор образцов поведения, присущий лидеру в любом организационном контексте;
- третья группа исследований предлагает изучение лидерского поведения в зависимости от конкретной ситуации;
- четвертая группа представляет ряд новых подходов, изучающих лидерские качества в связи с конкретной ситуацией.

Теория лидерских качеств или теория великих людей – это один из наиболее ранних подходов к изучению лидерства. Еще древние египтяне

полагали, что их император обладает чертами, предопределяющими его право на лидерство: «божественными чертами», «властным высказыванием» в устах, «пониманием в сердце», «языком – усыпальницей справедливости». Свое мнение о лидерских качествах в «Илиаде» сформулировал Гомер; по мнению для лидеров необходимы такие качества вождей, как справедливость (Агамемнон), мудрость (Нестор), хитрость (Одиссей) и доблесть (Ахилл) [32].

Современные сторонники этой теории (У. Беннис, Д. МакКлелланд, Р. Стогдилл) утверждают, что предрасположенность к роли лидера имеют люди, обладающие определенными личностными характеристиками. В перечень таких характеристик входит интеллект, красноречие, способность к руководству, уверенность в себе, инициативность и индивидуальность, желание вести за собой, честность, прямота, способности, знания, дружелюбие, чувство юмора.

Теория лидерских качеств имеет свое рациональное зерно: во-первых, она показывает, что не каждая личность способна быть лидером – для этого ей нужны определенные характерологические черты; во-вторых, она показывает, что в практической деятельности при выборе претендентов на руководящие должности необходимо учитывать личностный лидерский потенциал человека (в частности, диагностировать его наличие или отсутствие), чтобы выбрать оптимальную кандидатуру руководителя, который бы успешно справился с ролью лидера.

Однако наряду с положительными моментами теория лидерских качеств имеет и ряд недостатков. Самый главный состоит в том, что перечень потенциально важных лидерских качеств представляется практически бесконечным. Как замечает Г. Дженнингс, теория качеств в большей мере отражает черты экспериментатора, нежели черты лидера [38, с.187].

Альтернативу теории лидерских качеств составляют разнообразные поведенческие теории, которые полагают, что лидерское поведение

поддается формированию, и для создания лидера не всегда нужны личностные предпосылки, главное – обучение и воспитание лидера. Поэтому сторонники поведенческих теорий рассматривают возможности подготовки лидеров по специально разработанным программам.

В поведенческих теориях лидерства акцент в исследовании сдвигается от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

- К. Левин: три стиля руководства;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- Р. Лайкерт: системы управления;
- Р. Блейк и Д. Моутон: управленческая сетка;
- концепция вознаграждения и наказания;
- С. Керр, Дж. Джермейр: концепция заменителей лидерства.

Основная практическая ценность поведенческих теорий состоит в следующем: задача организации заключается не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми. Все поведенческие теории строятся на положении о том, что лидерами становятся, а не рождаются, следовательно, лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки.

Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные трактовки, что резко усложняет их практическую апробацию. В частности, данный подход не дает ответа на вопрос о связи лидерства с такими важными показателями выполнения работы как эффективность, производительность и удовлетворенность.

Третий блок теорий лидерства составляют концепции ситуационного лидерства (Б. Басе, К. Бланшар, Г. Граен, Р. Лайкерт, Р. Танненбаум, Ф.

Фидлер, Дж. Хаит, П. Херсей, В. Шмидт). Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Иными словами, ситуационный подход исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно – следственную связь, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Известны следующие концепции ситуационного лидерства [7, с.19]: континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта; модель Ф. Фидлера; модель П. Херсея и К. Бланшарда модель путь – цель Хауза – Митчела; модель Стинсона – Джонса; ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго.

Ф. Фидлера считают основателем ситуационного лидерства. Его модель явилась важным вкладом в развитие теории, т.к. она сосредоточила внимание на ситуации и выявила 3 фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются: отношения между руководителем и членами коллектива; структура задачи; должностные полномочия.

П. Херсей и К. Бланшард разработали ситуационную теорию лидерства, которую они называли теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Речь идет не о возрасте людей, а о степени наличия у них способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие:

- профессиональная зрелость – это знания, умения, навыки, опыт, способности в целом.

Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях;

- психологическая зрелость – соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по мотивации трудовой деятельности.

Авторами модели было выделено четыре стадии зрелости последователей:

- М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо не компетентны, либо не уверены в себе.

- М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

- М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

- М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

Все перечисленные и прочие ситуационные модели обращают главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняя друг друга в понимании феномена лидерства. В данных концепциях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия. Так, в них по-разному определяется эффективность лидерства:

- у Ф. Фидлера – это уровень выполнения работы,

- у П. Херсея и К. Бланшарда к этому добавляется удовлетворенность работника,

- В. Врум и А. Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность.

Ситуационные теории лидерства были подвергнуты серьезной критике со стороны Ж. Пиаже, который указал, что такой подход к лидерству полностью снимает вопрос об активности личности лидера, превращая его в марионетку обстоятельств и настроения сотрудников.

Сегодня в теории и практике управления разрабатываются новые модели лидерства, в рамках которых делаются попытки преодолеть одностороннюю трактовку предыдущих подходов (когда либо черты и поведение, либо ситуация являются определяющими для выбора стиля

лидерства) и выражается стремление к комплексному анализу эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

Среди недавно возникших, но активно развивающихся теорий лидерства можно выделить:

– концепцию атрибутивного лидерства. Она исходит из того, что выводы лидера и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. В зависимости от поступающей информации лидер делает выводы о поведении каждого из сотрудников и выбирает стиль поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, трудовая деятельность, обстоятельства. Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает понимание лидером реакции людей на ситуацию и его способность ее предсказать. Данная модель, в отличие от выше изложенных подходов, стремится ответить на вопрос почему. В соответствии с данной моделью между лидером и последователем происходит взаимодействие, т.е. последователь своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на его последующее поведение. При этом исследователи столкнулись с фактом, что во взглядах подчиненных на действия руководителя отражается ясное представление о том, что такое эффективный руководитель и как он должен действовать. Это явление получило название стереотипного лидерства [19, с.201].

– концепцию «харизматического лидерства». Согласно этой модели, лидер в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователя. Потребность во власти мотивирует стремление стать лидером. Желание быть деятельным передает окружающим чувство того, что он способен быть лидером. Исследования показывают, что для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. В рамках данной модели были сделаны попытки

сформулировать качества, которые позволяют лидерам вести за собой других: уверенность в своих суждениях и способностях, способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая, готовность рисковать, готовность брать ответственность, нетрадиционное поведение, умение «чувствовать» ситуацию и находить ресурсы, необходимые для достижения цели [34, с.45];

– концепция «преобразующего лидерства». В данной модели лидер мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставляя сотрудникам возможность совместить личные цели с общей, создавая атмосферу доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития [21, с.135].

Итак, в новых моделях лидерство представляется как специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

В научных исследованиях написано многое о том, какую важную роль играет лидер в работе организации. Наиболее близкой представляется мнение М.К. де Вриса, который указывал, что эффективные лидеры исполняют в организации две основные роли: харизматическую и архитектурную.

По мнению М.К. де Вриса, в харизматической роли лидер рисует лучшее будущее и воодушевляет своих подчиненных. В архитектурной роли он обращается к вопросам, связанным со структурой компании и системами контроля и поощрения [8, с.259].

Архитектурное лидерство предполагает: анализ структуры и функционирования компании, их проектирование и развитие; анализ взаимосвязей структуры компании, ее стратегии и окружающей среды; инновации, приспособление организации к меняющимся условиям; контроль функционирования и развития компании (подразделения) [24, с.19].

Харизматическое лидерство характеризуется: созданием привлекательного образа будущего; воодушевлением подчиненных, в том числе личным примером; создание и развитие корпоративной культуры - формирование общности, скрепленной верованиями, традициями, мифами, ритуалами и церемониями.

Архитектурная роль лидера в организации во многом близка с менеджерской ролью, но М.К. де Врис указывает, что архитектурная роль гораздо больше, чем просто менеджмент; это реализация лидером той структуры и тех правил, которые обеспечивают ему функции провидца, вдохновителя, свойственные харизматичному лидеру.

Для каждого руководителя, стремящегося быть в коллективе не просто менеджером и управленцем, а еще и действительным лидером умов, важно совмещать в себе две названные роли – архитектора и харизматика. Настоящие лидеры не должны существовать без какой-либо из этих ролей. Ни одной из них, в отсутствие другой, не будет достаточно для истинного лидерства [8, с.259].

Т. Леви, развивая концепцию М.К. де Вриса, указывает, что помимо рассмотренных двух ролей лидер в организации должен играть еще две значимые роли: роль лидера человеческих ресурсов и роль политического лидера. Лидерство человеческих ресурсов предполагает: веру в подчиненных; доступность лидера для подчиненных – лидер регулярно общается с подчиненными, партнерами и клиентами; максимально возможное делегирование полномочий; включение подчиненных в процесс принятия решений.

Политическое лидерство проявляется в оценке планов и проектов с точки зрения их реалистичности; оценке распределения власти и интересов, анализ интересов и сил партнеров, клиентов; налаживании связей с ключевыми заинтересованными сторонами; наличии широкой сети личных контактов в бизнес-среде; управлении с опорой на заботы и интересы партнеров, подчиненных, клиентов.

Необходимо отметить, что в практической управленческой деятельности все лидерские роли (харизматическая, архитектурная, лидера человеческих ресурсов и политического лидера) в организации могут проявляться как в позитивном, так и в негативном ключе, они способны оказывать на работу коллектива как стабилизирующее, так и дестабилизирующее воздействие.

Позитивное воздействие архитектурной роли лидера проявляется в том, что лидер выступает как архитектор (организатор, строитель, устроитель) организации и коллектива. Он ведет анализ деятельности компании, осуществляет прогнозирование и проектирование, ведет контроль за всеми организационными процессами и пр.

Положительное влияние роли лидера в сфере управления человеческими ресурсами заключается в том, что он выступает катализатором позитивных кадровых процессов; он оказывает сотрудникам (подчиненным) помощь и поддержку, осуществляет делегирование полномочий, наделяет обязанностями и пр.

Политическая роль лидера имеет свой позитивный смысл: как политик, лидер организации является заступником интересов коллектива и отдельных сотрудников, выполняет посреднические функции, проектирует и создает коалиции и пр.

Наконец, выступая как харизматик, лидер в организации принимает на себя функции «пророка», «звезды»: он ставит цели, рисует перспективы и эмоционально зажигает сотрудников на достижение целей. Он предвидит будущее развитие коллектива, определяет шаги по достижению этого будущего, распределяет властные ресурсы в управленческой вертикали для эффективного движения организации к ее целям, воодушевляет на работу и пр.

Однако при неблагоприятных организационных условиях (внешних и внутренних) все основные лидерские роли могут обернуться негативной стороной для предприятия. В частности, реализуя архитектурную роль, лидер

организации в определенных случаях может выступать как мелкий тиран; вместо управления на основе анализа он может придерживаться управления на основе самоуправства.

В управлении человеческими ресурсами отрицательная роль лидера может проявляться в том случае, когда он выступает в отношениях с коллективом с потребительских позиций, когда вместе несения бремени ответственности руководителя он уходит от принятия решений, перекладывает это на плечи подчиненных. Такая реализация роли лидера человеческих ресурсов приводит к дестабилизации обстановки в коллективе, к «разброду и шатаниям», к утрате веры персонала в руководство и его возможность контролировать ситуацию.

Негативное политическое влияние лидера может проявляться в том, что вместо роли заступника руководитель организации принимает на себя роль интригана; сосредотачивается не на дипломатических путях решения внутриорганизационных противоречий, а на построении интриг, манипулировании работниками, организации афер и пр.

Наконец, даже харизматическая роль лидера имеет обратное «лицо». Если харизма лидера начинает доминировать над разумом и логикой, превращается в самодавяющее начало его личности, из «звезды» и «пророка» лидер может переродиться в одержимого, фанатика. В этом случае вместо мудрого предвидения и планирования лидер может скатываться в голословное прожектерство, вместо управления переходить к декларативности.

Обобщенная характеристика позитивных и негативных проявлений лидерских ролей в организации представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Сопоставительный анализ позитивных и негативных проявлений лидерских ролей [24, с.102]

Роль лидера	Позитивное проявление		Негативное проявление	
	Лидер	Действие	Лидер	Действие
Архитектурная	Аналитик,	Анализ,	Мелкий тиран	Управление

	архитектор	проектирование, контроль		посредством детализации и распоряжений
Человеческие ресурсы	Катализатор	Поддержка, наделение полномочиями	Потребитель	Уход от ответственности
Политическая	Заступник, посредник	Заступничество, создание коалиций	Интриган	Манипуляция, афера
Харизматическая	Пророк, звезда	Предвидение, распределение власти, воодушевление	Одержимый, фанатик	Призывы и лозунги вместо управления

Лидер, ориентированный на эффективное руководство организацией, должен стремиться к тому, чтобы, во-первых, сочетать все основные роли, характерные для настоящего лидера; во-вторых, реализовывать эти роли в своей практической управленческой деятельности в положительном ключе, не допуская личностных деформаций.

С точки зрения эффективности реализации лидерских ролей в организации интересно рассмотреть концепцию П. Маккена и Д. Мейстера, которые в зависимости от того, насколько продуктивно и качественно работает лидер в организации, выделили 4 типа лидеров [24, с.20-21]: «скитальцы»; «провидцы»; «трудяги-пчелы» и «звезды».

Лидеры-«скитальцы» не способны ни организовать работу организации, ни вести за собой людей к намеченной цели. Их деятельность в основном определяется внешними обстоятельствами и сиюминутными задачами. Это наименее эффективный тип лидера.

Лидеры-«провидцы» легко воодушевляют сотрудников, но им трудно предпринимать последовательные шаги, необходимые для воплощения их идеи. Без последователей-менеджеров их идеи могут не осуществиться либо слишком дорого обойдутся компании.

«Трудяги-пчелы» основные усилия тратят на решение текущих задач и контроль, им трудно вдохновить людей на активную работу. Они стараются

не допустить краха, но без амбициозных стратегических целей компании грозит застой.

Лидеры-«звезды» обладают и лидерскими, и управленческими навыками – они могут вдохновить всех великой целью и разработать пути ее достижения.

Таким образом, анализ, проведенный в параграфе, показал, что проявления лидерства в образовательных организациях и в целом в социальной жизни могут быть очень разнообразными. От качества лидерства в организации и от качественных характеристик лидеров во многом зависит успешность функционирования образовательной организации и ее отдельных структурных элементов.

Особое внимание вопросам формирования и выдвижения лидеров, а также организации продуктивного взаимодействия между лидерами должно уделяться в сетевых образовательных структурах, которые в настоящее время активно развиваются в России.

Актуальность изучения лидерства в сетевых структурах в образовании определяется тем, что сами по себе образовательные организации, основанные на сетевом принципе, имеют целый ряд сущностных отличий от классических организаций несетевого формата. «Главное отличие сетевой организации – это гибкая, подвижная структура, которая может динамично перестраиваться в зависимости от внешних условий и принимать ту форму, которая в данный момент в наибольшей степени соответствуют целям организации» [27, с.122].

С учетом гибкости структуры гибким в сетевых образовательных организациях должно быть и лидерство: лидеры должны выдвигаться с учетом актуальных задач и потребностей организации, принимать на себя лидерские функции, осуществлять их, а по достижении поставленных целей переключаться на новые задачи либо передавать лидерство преемникам.

Главной особенностью лидерства в условиях сетевого взаимодействия образовательных организаций является его распределенность. Это свойство

обусловлено самой спецификой работы сетевых структур в образовании, когда важен не индивидуальный, а командный результат работы всех объединенных в сеть образовательных организаций.

Именно необходимость развития командного духа внутри образовательной сети требует здесь нового отношения к лидерству, к выполнению лидерских функций, в рамках которого акцент ставится на отказ от концентрации на каком-то одном лидере, а весь сложный и многоуровневый процесс управления и руководства распределяется между всеми участниками сети. Лидерство становится распределенным.

Т.Ю.Базаров и К.Т. Базарова отмечают, что «феномен распределенного лидерства нередко описывается через характеристику ситуации, когда все члены группы (команды) полностью включены в процесс функционирования и развития и гибко применяют лидерское влияние в стиле «по необходимости». Распределенное лидерство включает процессы взаимного влияния среди членов команд, где посредник и цель влияния изменяются в зависимости от природы конкретной ситуации, а также от возможностей членов команды» [3, с.126].

В сетевых образовательных структурах распределенное лидерство позволяет добиваться расширения возможностей каждого заинтересованного руководителя и специалиста осуществлять лидерские функции. Одновременно с этим растут и ширятся и возможности всей команды. В ситуации распределенного лидерства члены команды получают возможность действительно пользоваться условиями, которые создают лидеры в каждой конкретной ситуации.

Т.Ю. Базаровым было выделено пять ключевых условий внедрения распределенного лидерства, которые в полной мере применимы и к сетевым образовательным организациям:

- равновесие власти: внутри сетевых образовательных структур не может быть так, что кто-то имеет власть, а кто-то нет;

- разделенная цель – члены различных команд внутри сети образовательных учреждений могут использовать разные тактики достижения результатов, однако должны встраивать их в единый контекст всей сети;

- разделение ответственности – каждый распределенный лидер в образовательной сети несет ответственность за работу своей команды, в свою очередь и каждый член команды принимает активное участие в общем деле и ответственен за свой индивидуальный вклад;

- уважение к каждому члену команды: в условиях сетевого взаимодействия каждый сотрудник приносит в нее ценные навыки и знания;

- создание возможностей друг для друга – распределенные лидеры внутри сетевых образовательных структур должны передавать друг другу роль лидера в соответствии с требованиями конкретного момента, при этом каждый должен быть готов и солировать, и аккомпанировать своим партнерам по сетевому взаимодействию [3, с.126].

Исследователями справедливо подчеркивается, что чем более творческая и оригинальная задача стоит перед командой сетевой образовательной организации, тем большей является необходимость и потребность в развитии распределенного лидерства.

1.3. Управленческое консультирование в рамках формирования модели распределенного лидерства в сетевой образовательной организации

Для сетевых образовательных организаций с учетом их актуальной потребности в формировании эффективной модели распределенного лидерства большое значение имеет правильная организация процесса управленческого консультирования.

Консультирование в общем понимании – это двухсторонний процесс, который включает поиск, осознание и получение помощи [33]. На

сегодняшний день известно несколько определений процесса консультирования. Так, согласно Липпиту, консультирование – это деятельность, направленная на помощь отдельному человеку, группе, организации или более масштабной системе в мобилизации внутренних и внешних ресурсов для решения проблем или осуществления изменений [23]. Таким образом, по Липпиту, консультирование:

- направлено на решение проблем или реализацию изменений в ситуации субъекта, которому оказывается помощь;
- имеет целью мобилизацию имеющихся у субъекта ресурсов;
- является помогающей по своей сути деятельностью.

Уточняя понятие консультирования, Блок отмечал, что в процессе консультирования на субъекта (это может быть отдельный человек, группа или организация) оказывается влияние, но при этом консультант не имеет властных полномочий для осуществления изменений, и потому в конечном счете реализация рекомендаций консультанта зависит от самого субъекта.

Вайс, осмысляя процесс консультирования, отмечал, что полномочия консультанта давать управленческие рекомендации и советы вытекают из того, что консультант обладает специальными знаниями, умениями, навыками или иными ресурсами, благодаря которым он может оказывать помощь клиенту в улучшении его дел. При этом Вайс подчеркивал, что процесс консультирования – это всегда взаимодействие, совместные действия консультанта и клиента, и результат может быть достигнут только при равном заинтересованном участии обоих субъектов.

На сегодняшний день осмысление процесса управленческого консультирования ведется в рамках нескольких подходов, которые обычно именуются по фамилиям их наиболее представительных авторов:

- широкий функциональный подход – Ф. Стеле;
- подход, рассматривающий консультирование как особую профессиональную службу, - Л. Грейнер и Р. Метцгер;

- подход, осмысляющий консультирование как особое искусство работы с людьми, - Е.Хилек.

Подходя с функциональных позиций, Ф. Стеле понимает под процессом управленческого консультирования «любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это» [45, с.6].

При таком подходе консультант выступает в процессе консультирования в качестве советчика и помощника. Консультантом при этом может выступать любое лицо – профессионал в той или иной области, советы которого могут помочь другим людям в решении их текущих проблем и задач.

Деятельность консультанта является особого рода интеллектуальной деятельностью, ключевая задача которой, как пишет Г.Н. Калянов, состоит в осуществлении анализа, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента [45, с.6-7].

При этом, как отмечал Блок, в процессе консультирования на субъекта оказывается влияние, но в то же время консультант не имеет властных полномочий для осуществления изменений, и потому в конечном счете реализация рекомендаций консультанта зависит от самого субъекта [23].

Согласно позиции Л.Грейнера и Р. Метцгера, управленческое консультирование видится несколько иначе – как «консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений» [15, с.34]. В данном случае рассматривается, прежде всего, модель внешнего

управленческого консультирования, что несколько сужает понимание этого феномена.

Указанные подходы, как отмечает Ю.М. Ильева, взаимодополняют друг друга, т.к. управленческое консультирование выступает как сама профессиональная помощь, так и способ оказания профессиональной помощи [17].

Но одновременно необходимо упомянуть и третий подход, который рассматривает управленческое консультирование как особого рода искусство. Согласно позиции Е. Хилека, консультирование – не только профессиональная помощь и способ ее оказания, «это, прежде всего, искусство работать с людьми, искусство увидеть проблему тогда, когда она не видна клиенту, искусство находить нужную информацию, искусство правильно интерпретировать результаты анализа, искусство оставаться независимым экспертом и т. п.» [45, с.8].

Таким образом, обобщая разные позиции, можно сказать, что суть управленческого консультирования как такового состоит во взаимодействии консультирующей стороны, на которой представлены специалисты (консультанты), имеющие необходимый объем профессиональных знаний и опыта, и консультируемой стороны, которая представлена клиентами, испытывающими потребность в интеллектуальной помощи со стороны специалистов-консультантов. Клиентам требуется помощь консультантов, когда у них появляются проблемы, и они самостоятельно не могут с ними справиться в силу нехватки знаний, отсутствия способностей, опыта и других причин.

Специалисты, чтобы выступать в качестве консультантов, должны постоянно совершенствовать свои знания в тех предметных областях, где они осуществляют консультирование, накапливать опыт, развивать способности и продвигать свои услуги. Взаимодействие консультанта и клиента – это сфера их взаимовыгодных интересов, и эффективное решение проблем

клиента всегда осуществляется только в случае совместной работы клиента и консультанта.

В сфере образования существует высокая потребность в осуществлении регулярного управленческого консультирования специалистов образовательных организаций. Это обусловлено несколькими причинами.

Как указывает Н.Б. Саханский, прежде всего, это связано с тем, что «масштабы, глубина и интенсивность инновационных процессов в образовании, принципиальная новизна многих проектов (ФГОС, новые экономические механизмы, изменения правового статуса бюджетных учреждений и др.) привели к широкому обсуждению инноваций в социальных сетях, профессиональной среде, к стихийному появлению сетевых консультантов среди учителей-предметников, руководителей ОУ, обнаружив востребованность позиции консультанта по вопросам развития образования» [43].

Во-вторых, потребность в осуществлении управленческого консультирования в сфере образования связана с тем, что «муниципальные и региональные органы управления образованием, решая задачи по согласованию и взаимоувязке инновационных проектов, формированию нормативной базы для их реализации, привлечению необходимых финансовых, материальных и кадровых ресурсов также нуждаются в квалифицированном экспертном сопровождении и консультационной поддержке, чтобы максимально полно соответствовать федеральной политике в области развития образования с учетом специфики своего региона» [43].

В образовательных организациях, работающих в условиях сетевых структур, существует потребность в управленческом консультировании и сопровождении профессиональной деятельности педагогов по двум направлениям:

- собственно управленческому,

– общепедагогическому.

В первом случае цели управленческого консультирования охватывают все основные стороны деятельности образовательного учреждения.

Во втором случае цели управленческого консультирования носят менее интегрированный характер и связаны в основном с совершенствованием образовательного процесса, оказание специалистами-консультантами услуг по передаче знаний и опыта посредством процедуры их обучения, направленной на преодоление фактических и предполагаемых трудностей в осуществлении образовательной деятельности и оптимизацию этой деятельности.

В целом круг специалистов-консультантов, на плечи которых ложится бремя управленческого консультирования в образовании, является сегодня весьма широким.

Как отмечает Н.Б. Саханский [43], то, кто в конечном итоге будет выступать в качестве консультантов, зависит, прежде всего, от того, кому будут оказываться консультационные услуги.

- для учащегося и его родителей – это педагоги и воспитатели, администрация образовательного учреждения, педагоги-психологи и специалисты консультационных служб;

- для педагогического персонала – преподаватели и сотрудники образовательных учреждений высшего профессионального образования, являющиеся научными руководителями и экспертами - консультантами, работники институтов повышения квалификации и методических отделов и служб, специалисты консалтинговых центров;

- для управленческого персонала – представители органов управления образованием, сотрудники консалтинговых служб и агентств, профессора и доценты кафедр управления, коучи [43].

Кем бы ни был по своему должностному статусу специалист, осуществляющий консультирование в сфере образования, он должен обладать высоким уровнем психолого-педагогической культуры, глубокими

профессиональными знаниями в области педагогики, психологии, частных методик, менеджмента, иметь широкую этическую подготовку, включающую как теоретические, так и практические аспекты.

В рамках сетевых образовательных структур организация управленческого консультирования может иметь свою специфику, поскольку высокая потребность в консультантах может здесь удовлетворяться за счет внутренних кадровых резервов самой сети – за счет опыта, знаний, квалификации тех специалистов, которые работают в сетевых образовательных учреждениях и могут выступать коучами и консультантами для других специалистов, педагогических работников и др. в рамках того направления деятельности, которое для них является приоритетным. Используя потенциал распределенных лидеров-консультантов, сетевые образовательные организации способны более эффективно, в т.ч. и с экономических позиций, решать вопросы организации внутрисетевого управленческого консультирования.

Вывод по 1 главе

Итак, проведенный в главе анализ показал следующее.

1. В настоящее время создание сетей, сетевых структур является характерной тенденцией экономики и социальной жизни общества. Сети как особые формы объединения между собой различных организаций, предприятий, учреждений возникают в как бизнесе, так и в социокультурной сфере, в том числе в образовании. Сетевое взаимодействие между образовательными организациями дает новые, уникальные возможности для развития рынка образования в России, предоставления гражданам образовательных услуг, повышения качества преподавательской деятельности и процессов управления в образовании.

2. Для образовательных организаций, выстраивающих свою работу на основе сетевого взаимодействия, огромное значение имеет правильное формирование модели лидерства внутри сети. Наиболее оптимальная модель

в данном случае – это модель распределенного лидерства, в рамках которой лидеры всех образовательных организаций сети полностью включены в процесс функционирования и развития и гибко применяют лидерское влияние в стиле «по необходимости».

В сетевых образовательных структурах распределенное лидерство позволяет добиваться расширения возможностей каждого заинтересованного руководителя и специалиста осуществлять лидерские функции. Одновременно с этим растут и ширятся и возможности всей команды. В ситуации распределенного лидерства члены команды получают возможность действительно пользоваться условиями, которые создают лидеры в каждой конкретной ситуации.

3. В образовательной сфере есть высокая потребность в ведении регулярного управленческого консультирования специалистов образовательных организаций, что связано с постоянно и динамично меняющейся и модернизируемой правовой, методической, социальной базой образовательного процесса. В образовательных организациях сетевого формата управленческое консультирование может вестись по двум направлениям: собственно управленческому и общепедагогическому.

В сетевых образовательных организациях, ориентированных на формирование системы распределенного лидерства, потребность в управленческих консультантах может удовлетворяться за счет внутренних кадровых резервов самой сети. Потенциал распределенных лидеров-консультантов сетевых образовательных организаций может эффективно использоваться для качественной организации внутрисетевого управленческого консультирования.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ФОРМИРОВАНИЮ МОДЕЛИ РАСПРЕДЕЛЕННОГО ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МБДОУ «ДЕТСТВО»

2.1. Анализ организации работы МБДОУ «Детство» и лидерского потенциала педагогического коллектива сети

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Детство» (далее – МБДОУ детский сад «Детство») – это крупнейшая сеть детских дошкольных образовательных учреждений города Екатеринбурга и России. МБДОУ детский сад «Детство» входят в первую ступень единой системы образования Российской Федерации.

По своему статусу детские сады «Детство» являются дошкольными образовательными организациями.

Согласно ч. 2 ст. 23 Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» дошкольной образовательной организацией признается образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми. Таким образом, федеральный закон №273-ФЗ определяет общие параметры правового статуса дошкольной образовательной организации; специфика ее деятельности устанавливается с учетом подзаконных нормативных правовых актов на локальном уровне самой организацией.

Функционирование МБДОУ детский сад «Детство» в статусе дошкольной образовательной организации означает несколько важных моментов:

- во-первых, детский сад находится на попечении государства (финансируется из его средств) и относится к дотационной социальной сфере;

- во-вторых, детский сад реализует государственный заказ и финансируется в том объеме и на те цели, которые обеспечивают реализацию государственного заказа;
- в-третьих, специальный (целевой) статус детского сада как дошкольной образовательной организации обуславливает его обязанность осуществлять только ту деятельность, которая предусмотрена уставом и только в тех целях, ради которых детский сад создан.

Как и большинство других учреждений дошкольного образования, МБДОУ детский сад «Детство» обслуживается централизованной бухгалтерией, помещения детского сада не являются его собственностью. Все это предопределяет специфику его функционирования как дошкольной образовательной организации, влияет на показатели его работы в условиях рынка и конкурентной среды, предопределяет особенности развития и планирования деятельности, возможности ДОО оперативно реагировать на социальные изменения и быть максимально открытой.

В настоящее время к работе МБДОУ детский сад «Детство», как и к работе других дошкольных образовательных организаций, со стороны государства и общества (непосредственных потребителей услуг – родителей) предъявляются очень высокие требования. Они касаются и качества, и широты предоставляемых образовательных услуг, и необходимости перехода на открытые способы взаимодействия, однако далеко не всегда предъявляемые требования отвечают реалиям функционирования детского сада, не несут в себе очевидных выгод, ограничены доступным ДОО объемом финансирования.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение - детский сад «Детство» в своей структуре имеет 21 дошкольное образовательное учреждение, имеющие статус филиалов (без образования юридического лица), наделенные имуществом и действующие на основании Положения, утвержденного директором МБДОУ детский сад «Детство».

Главной функцией МБДОУ детский сад «Детство» как дошкольной образовательной организации является осуществление обучения и присмотра и ухода за детьми. Согласно уставу, цель деятельности МБДОУ детский сад «Детство» состоит в организации образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, присмотру и уходу за детьми.

Достижение этой цели осуществляется посредством реализации следующих ключевых задач деятельности МБДОУ детский сад «Детство»:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья воспитанников в том числе их эмоционального благополучия;
- обеспечение равных возможностей для полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства независимо от места жительства, пола, нации, языка социального статуса, психофизиологических и других особенностей (в том числе ограниченных возможностей здоровья);
- создание благоприятных условий развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, развития способностей и творческого потенциала каждого ребенка;
- объединение обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственного и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;
- формирование общей культуры личности детей, в том числе ценностей здорового образа жизни, развитие их социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирование предпосылок учебной деятельности;
- обеспечение вариативности и разнообразия содержания программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования программ различной направленности с учетом

образовательных потребностей, способностей и состояния здоровья детей;

- обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетенции родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей;
- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Для достижения поставленных задач и цели деятельности в МБДОУ детский сад «Детство» осуществляются следующие виды деятельности:

- образовательная деятельность, посредством которой происходит реализация основной общеобразовательной программы дошкольного образования в группах общеразвивающей, компенсирующей направленности с приоритетным осуществлением деятельности по физическому направлению развития, квалифицированной коррекции недостатков в речевом и психическом развитии детей с ограниченными возможностями здоровья;
- деятельность в области реализации дополнительных образовательных программ и оказания дополнительных образовательных услуг за пределами определяющих его статус образовательных программ с учетом потребностей семьи и на основе договоров между ДОО и родителями (законными представителями);
- деятельность по осуществлению присмотра, ухода и оздоровления воспитанников;
- деятельность в области медицинского обслуживания воспитанников;
- финансово-хозяйственная деятельность.

МБДОУ детский сад «Детство» является юридическим лицом, имеет обособленное имущество на праве оперативного управления, план финансово-хозяйственной деятельности, самостоятельный баланс.

В соответствии с муниципальным заданием в настоящее время в единой сети детских садов МБДОУ «Детство» обучается 3100 детей, в том числе 28 детей с особенностями развития (детей-инвалидов) (рис.2).

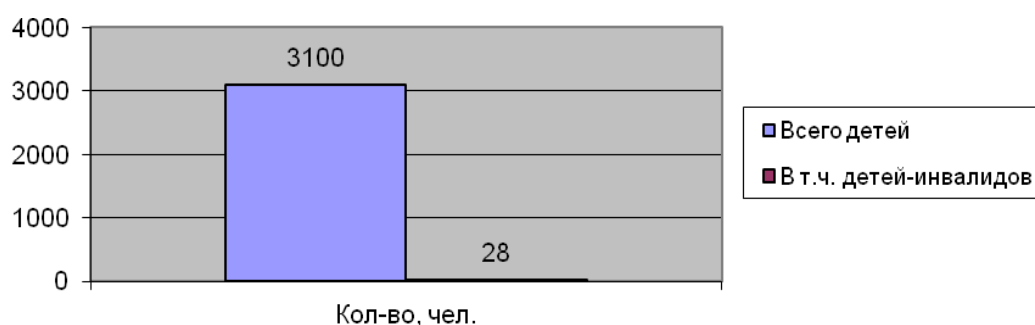


Рисунок 2 – Структура воспитанников, обучающихся в МБДОУ детский сад «Детство», чел.

Количество воспитанников в детских садах сети за последние годы выросло на 17%, что говорит о востребованности услуг МБДОУ «Детство» среди потребителей (рис.3).

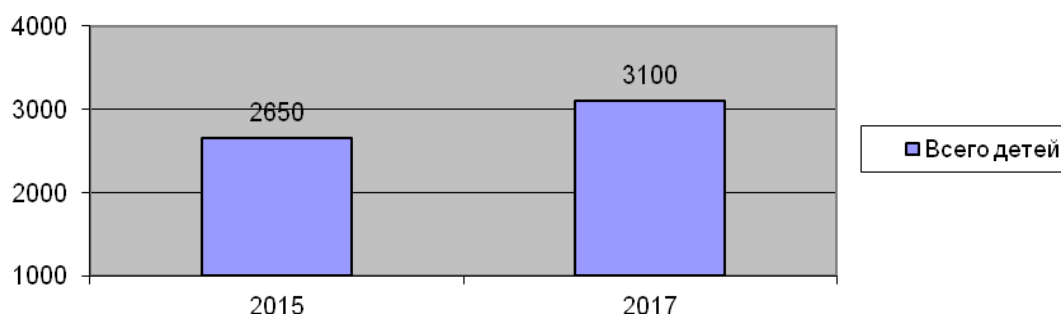


Рисунок 3 – Динамика числа воспитанников, обучающихся в МБДОУ детский сад «Детство» в 2015-2017 гг, чел.

В каждом детском саду МБДОУ «Детство» осуществляется непрерывная образовательная деятельность (НОД) по основной образовательной программе детского сада, оказываются услуги узкими специалистами, такими как логопед, психолог, эколог.

В МБДОУ детский сад «Детство» трудится 690 сотрудников, из которых 209 педагогов (рис.4).

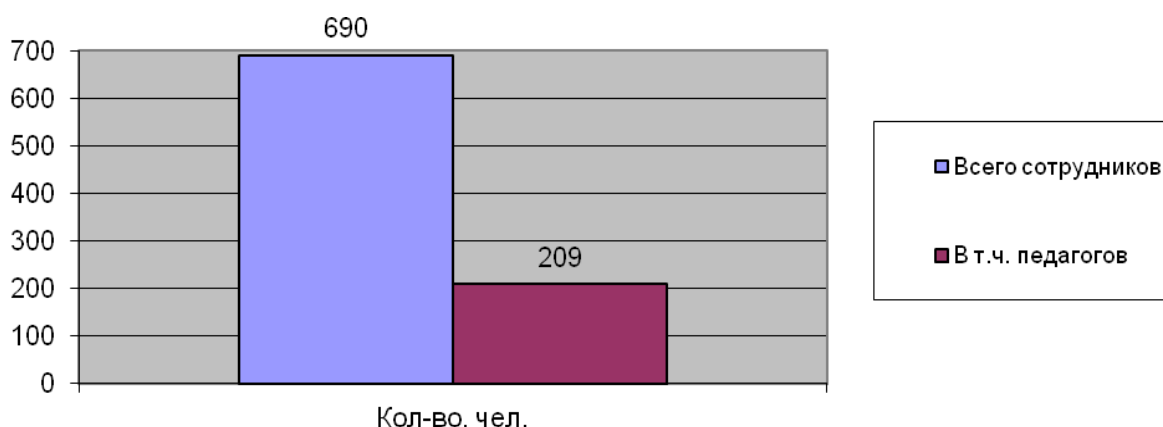


Рисунок 4 – Структура кадров МБДОУ детский сад «Детство» по данным на 2017 г, чел.

Кадровый состав МБДОУ детский сад «Детство» отличается высоким уровнем квалификации и профессионализма. На текущий момент 78% специалистов, работающих в МБДОУ, имеют высшее образование, остальные 22% - среднее специальное. Ежегодно сотрудники МБДОУ детский сад «Детство» повышают свою квалификацию как в учреждениях высшего профессионального образования, так и внутри сети в рамках модели внутреннего управленческого консультирования.

Кадровый состав МБДОУ детский сад «Детство» весьма стабильный. Многие сотрудники педагогического коллектива сети детских садов имеют многолетний опыт работы в детских дошкольных образовательных учреждениях (рис.5). Доля сотрудников со стажем работы более 10 лет в совокупности составляет 55%, то есть более половины всего кадрового состава МБДОУ.

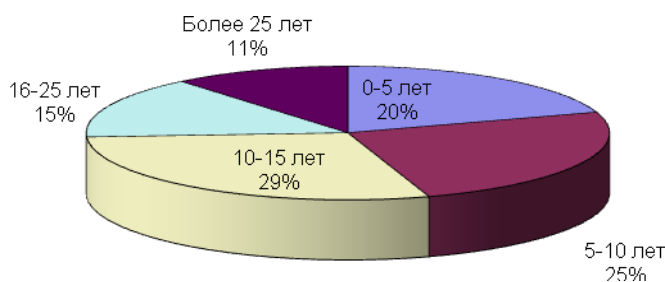


Рисунок 5 – Структура кадров МБДОУ детский сад «Детство» по стажу работы на 2017 г, чел.

Управление коллективом МБДОУ детский сад «Детства» регламентируется трудовым законодательством России, в том числе нормами Трудового кодекса РФ, уставом, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, должностными инструкциями, модельным кодексом, локальными актами учреждениями.

До 2014 года МБДОУ детский сад «Детство» имело дивизиональную организационную структуру. Однако после смены руководства в целях эффективного профессионального развития в современных условиях были поставлены задачи:

- оптимизации организационной структуры МБДОУ «Детство»;
- перехода от дивизиональной к сетевой организационной структуре;
- изменения системы управления и лидерства в организации.

Для создания эффективной информационной основы развития системы управления и лидерства в МБДОУ «Детство» было проведено сплошное исследование лидерского потенциала сотрудников детских садов. Для этого были использованы следующие психологические методики:

- методика «Лидер» (опросник, 50 вопросов); позволяет оценить способность человека быть лидером;

- тест «Способны ли вы быть лидером» (тестирование позволяет выявить общие возможности человека быть лидером, проверить и подтвердить результаты по методике «Лидер»);
- методика «Эффективность лидерства»; она позволяет оценить возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности.

Исследование проводилось среди сотрудников, относящихся к педагогическому составу коллектива МБДОУ «Детство». Общее количество опрошенных составило 209 чел.

Результаты исследования показали следующее.

1. Методика «Лидер»

Согласно методике «Лидер», в МБДОУ «Детство» высока доля специалистов (педагогов), обладающих явно выраженным либо весьма высоким внутренним лидерским потенциалом (рис.6). 25% сотрудников – это действующие выраженные лидеры, активно стремящиеся к лидерской работе и лидерскому влиянию. Еще 34% - это сотрудники, у которых лидерские качества сформированы, потенциал лидерства высокий, есть готовность выполнять лидерские функции.

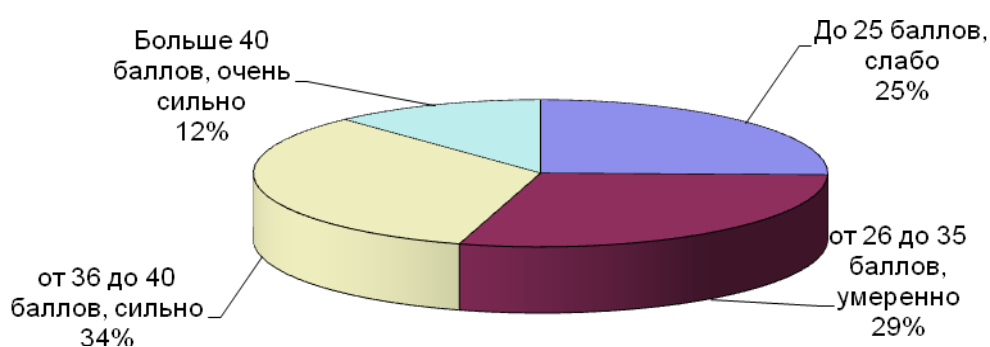


Рисунок 6 – Выраженность лидерских качеств у педагогов МБДОУ «Детство» по методике «Лидер», в баллах и %

Таким образом, согласно методике «Лидер», порядка 59%, т.е. 2/3 специалистов из числа педагогического состава коллектива обладают выраженными лидерскими задатками и потенциалом лидерства.

2. Тест «Способны ли вы быть лидером»

Тест позволил оценить общие возможности стать лидерами у педагогов МБДОУ «Детство». Тест является небольшим, включает 10 вопросов. На их основе удалось выявить следующее (рис. 7).

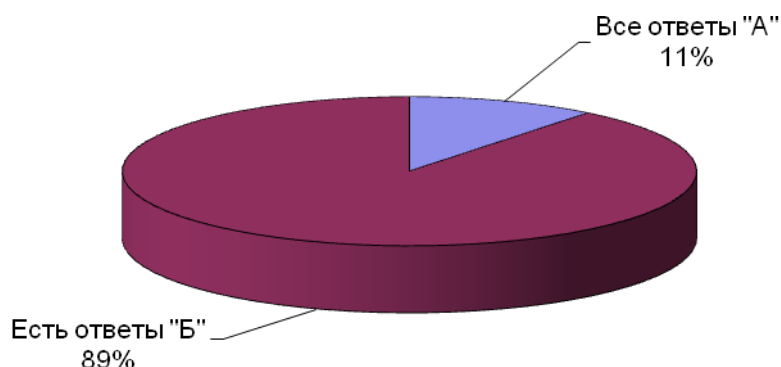


Рисунок 7 – Оценка возможностей стать лидерами у педагогов МБДОУ «Детство» по тесту «Способны ли вы быть лидером», %

Как показало тестирование, только 33 чел. или 11% педагогов имеют высокие возможности быть подлинными лидерами в коллективе (все ответы «А»), тогда как подавляющая часть остальных педагогов имеют те или иные качества, мешающие им стать эффективным лидером и требующие проработки.

3. Методика «Эффективность лидерства»

Методика позволила оценить актуальное состояние лидерства у членов педколлектива МБДОУ «Детство». Согласно ключу методики, если респондент получает от 30 до 40 баллов, то его лидерство, стиль руководства можно считать высокоэффективным. Если сумма баллов в пределах от 11 до 29, то его лидерство, стиль руководства должен оцениваться как среднеэффективный. Наконец, если общая сумма баллов 10 и меньше, то

стиль руководства данного сотрудника следует рассматриваться как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем, лидером.

Анализ данных опроса показал, что основная доля сотрудников педагогического коллектива МБДОУ «Детство» в настоящее время характеризуется среднеэффективным лидерством (рис. 8).

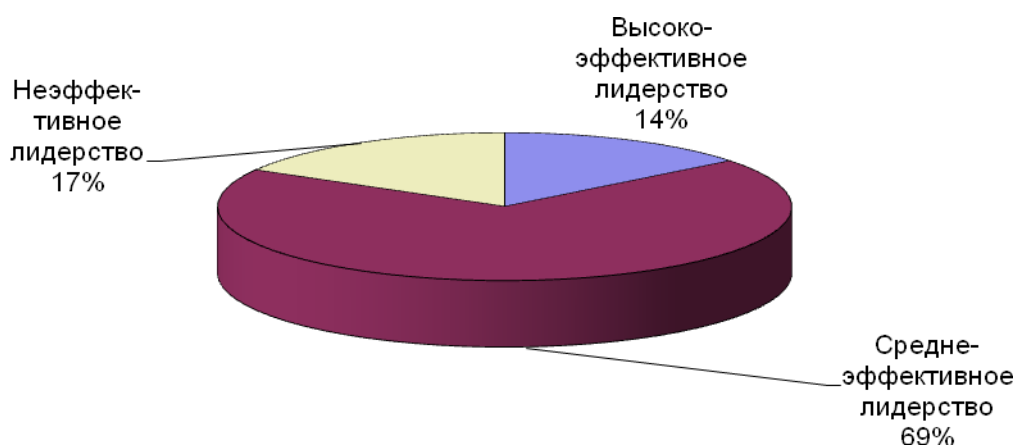


Рисунок 8 – Оценка актуального состояния лидерства у педагогов МБДОУ «Детство» по методике «Эффективность лидерства», %

Таким образом, исследование лидерского потенциала коллектива педагогов МБДОУ детский сад «Детство» показало противоречивые результаты:

- с одной стороны, общий лидерский потенциал коллектива можно оценивать как высокий, т.к. выраженные лидерские качества отмечаются у 2/3 педагогов МБДОУ;
- с другой стороны, высокоэффективное лидерство сегодня присуще только 14% сотрудников; это значит, что при наличии значительного лидерского потенциала в коллективе тем не менее лидерские качества сотрудников либо не достаточно актуализированы, используются слабо, либо проявляются в недостаточно эффективных формах;

- наконец, опрос показал, что для того, чтобы в полной мере развивать лидерский потенциал педагогов МБДОУ «Детство», необходимо осуществлять внутреннюю работу с кадрами, а также организационную работу, чтобы личностные качества и определенные организационные аспекты работы педагогов не мешали, а наоборот способствовали активному использованию их лидерских способностей в практической деятельности детских садов.

Исследование также выявило, что лидерство в организации находилось вне сферы управленческого внимания, лидерские качества, лидерский потенциал педагогов развивался и использовался стихийно, без продуманной организационной работы.

Это стало одной из ключевых причин того, что в коллективе МБДОУ «Детство» была задумана масштабная организационно-кадровая реформа, нацеленная на переход к новой, сетевой модели развития детских садов «Детство» и активного использования в ней актуального лидерского потенциала ДОО сети.

2.2. Апробация программы управленческого консультирования по формированию модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»

Для проведения организационно-кадровой реформы в МБДОУ «Детство» была создана команда внутренних консультантов, которые:

- разработали программу осуществления управленческого консультирования по формированию сетевой модели взаимодействия ДОО в структуре МБДОУ «Детство»;
- сформировали команду ведущих консультантов по ключевым направлениям работы в рамках создания модели сетевого взаимодействия ДОО в МБДОУ «Детство»;

- выделили в самостоятельное направление работу по развитию распределенного лидерства в МБДОУ «Детство»;
- к работе по данному направлению привлекли внутреннего консультанта (Тверских И.) и психолога.

Предпосылкой осуществления работы консультантов по формированию распределенного лидерства в МБДОУ «Детство» стало изменение организационной структуры сети учреждений ДОО.

Управленческими консультантами было принято решение отказаться от существовавшей до 2014 года в МБДОУ детский сад «Детство» дивизиональной организационной структуры. После смены руководства МБДОУ в целях эффективного профессионального развития в современных условиях организационная структура была оптимизирована, чтобы, с одной стороны, обеспечивать легкую управляемость, быструю трансляцию задач от руководителя до непосредственного исполнителя, а с другой стороны, давать работникам возможность проявлять инициативу, самостоятельно принимать решения. Была разработана сетевая модель организационной структуры МБДОУ «Детство» (рис. 9).

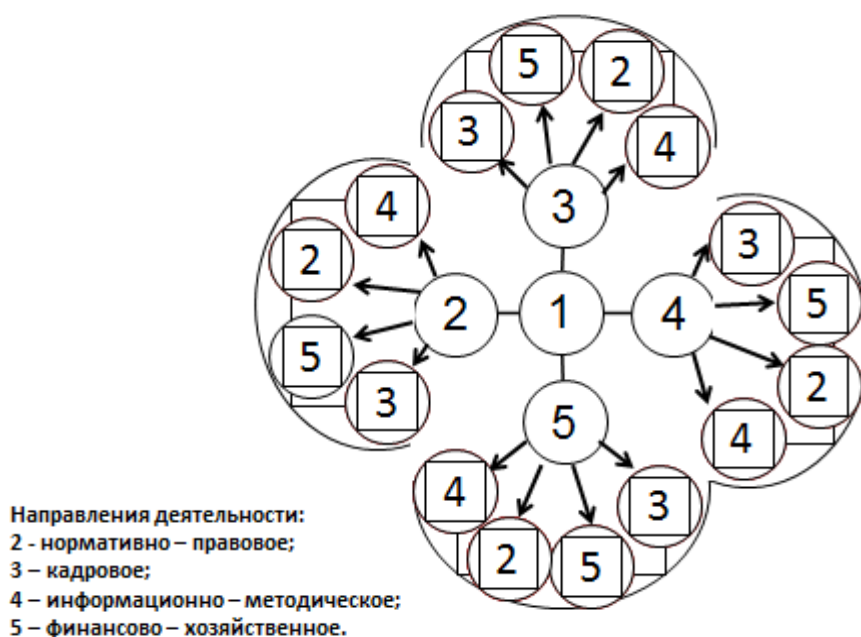


Рисунок 9 – Новая сетевая модель организационной структуры управления МБДОУ детский сад «Детство»

Переход к новой организационной модели управления МБДОУ детский сад «Детства» позволил обеспечить гибкость и скорость реакции педагогического коллектива на быстро изменяющиеся условия внешней среды функционирования ДОО.

В рамках новой организационной структуры центральным звеном управления и ведущим лидером МБДОУ стал директор сети детских садов «Детство» И.В. Иванова. На нее были возложены основные управленческие функции: аналитико-диагностическая, планово-прогностическая, функция мотивации, контрольно-регулятивная, а также организационно-управленческая, которая делегируется членам управленческой команды.

Как видно из рис.9, в рамках новой организационной структуры управления МБДОУ детский сад «Детство» внутренние консультанты организации предложили все ключевые управленческие функции разделить по нескольким ключевым направлениям:

- 1 – административное-хозяйственное,
- 2 – нормативно-правовое,
- 3 – кадровое,
- 4 – информационно-методическое,
- 5 – финансово-хозяйственное.

При этом кроме первого направления, работа в рамках которого закреплена непосредственно за руководителем всей сети ДОО «Детство», выполнение управленческих функций в рамках остальных направлений деятельности ДОО было предложено многоуровнево делегировать.

На втором этапе программы управленческого консультирования внутренними консультантами МБДОУ «Детство» было предложено в рамках каждого из направлений деятельности объединения сформировать звенную модель делегирования полномочий между членами управляющей команды из числа руководителей ДОО сети – заведующих детскими садами-филиалами МБДОУ «Детство».

По каждому направлению консультантами было принято решение сформировать звено лидеров – управленцев-руководителей (заведующих детских садов и старших воспитателей), его курирующих.

Из них был выделен один руководитель, ответственный за все направление в целом, а также помогающие ему руководители, вместе с ним занимающиеся разработкой вопросов и проблем по данному направлению. Выбор каждого направления тем или иным руководителем было предложено осуществлять на добровольной основе и с учетом личных интересов, потребностей, квалификационных возможностей конкретного руководителя.

Таким образом, благодаря работе управленческих консультантов, выделению ключевых направлений и формированию звеньев управленческой команды в МБДОУ «Детство» был осуществлен первый этап создания инновационной модели распределенного лидерства. В рамках нее управление ключевыми направлениями деятельности дошкольных образовательных организаций, входящих в сеть, было закреплено за выделенными лидерами-самовыдвиженцами.

На следующем этапе работы управленческих консультантов было определено содержание работы по каждому из направлений, которыми стали заниматься распределенные лидеры сети ДОО МБДОУ «Детство».

1. Нормативно-правовое

Цель работы распределенных лидеров в рамках данного направления состоит в том, чтобы приводить в соответствие и актуализировать внутреннюю нормативно-правовую базу работы учреждений МБДОУ «Детство» в соответствии с требованиями ФГОС дошкольного образования и изменениями в законодательстве об образовании, ежегодно происходящими как на федеральном, так и на региональном и местном уровне. Кроме того, распределенные лидеры, ответственные за данное направление работы, призваны обеспечивать, чтобы во всех учреждениях в сети МБДОУ «Детство» управление и организация деятельности дошкольных образовательных организаций осуществлялась единообразно, в соответствии

с общими законодательными нормами РФ и локальными нормативными актами учреждения.

Основные виды функций, реализуемых ежегодно, на регулярной основе в своей деятельности распределенными лидерами МБДОУ «Детство», в рамках нормативно-правового направления деятельности, представлены на схеме (рис.10).



Рисунок 10 – Функционал распределенных лидеров, курирующих нормативно-правовое направление деятельности в структуре МБДОУ детский сад «Детство»

2. Кадровое

Цель работы распределенных лидеров МБДОУ «Детство» по данному направлению – разработка эффективной кадровой политики внутри сети, позволяющей эффективно реализовать сопровождение мероприятий по внедрению ФГОС ДО. В рамках этой ключевой цели осуществляется решение различных задач, в том числе привлечение новых кадров, оптимизация кадрового состава учреждений сети, повышение профессиональной компетентности и квалификации педагогов, совершенствование педагогического мастерства сотрудников, внедрение новых кадровых технологий, формирование резерва кадров и т.д. Основные ежегодно осуществляемые функции распределенных лидеров МБДОУ «Детство» в рамках кадрового направления деятельности показаны на рис.11.

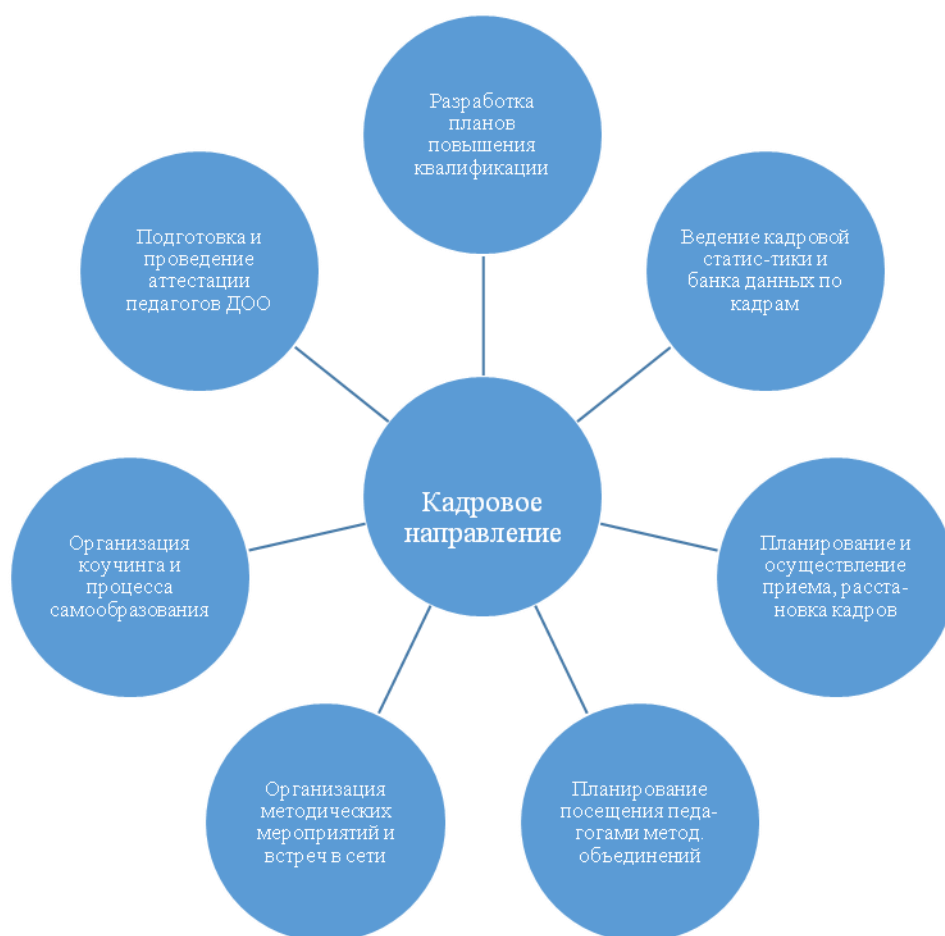


Рисунок 11 – Функционал распределенных лидеров, курирующих кадровое направление деятельности в структуре МБДОУ «Детство»

3. Информационно-методическое

Цель информационно-методического направления деятельности в МБДОУ «Детство» состоит в получении, обобщении, аналитической обработке информационных массивов данных, связанных с работой ДОО в сети, анализе статистической информации, а также в совершенствовании методической работы учреждения сети, педагогических коллективов детских садов с родителями, воспитанниками, совершенствование и развитие образовательного процесса в ДОО с учетом требований ФГОС, получение положительных результатов работы посредством системного улучшения педагогической деятельности коллективов МБДОУ. На рис. 12 представлены ключевые функции распределенных лидеров, ответственных за реализацию информационно-методического направления деятельности.



Рисунок 12 – Функционал распределенных лидеров, курирующих информационно-методическое направление деятельности МБДОУ «Детство»

4. Финансово-хозяйственное

Цель работы распределенных лидеров по данному направлению – это укрепление материально-хозяйственной и финансовой базы работы ДОО в структуре сети «Детство», создание благоприятных условий для воспитания, развития детей дошкольного возраста, эффективное распределение и перераспределение ресурсов внутри сети.

На рис. 13 представлены ключевые функции распределенных лидеров, ответственных за реализацию финансово-хозяйственного направления деятельности МБДОУ «Детство».



Рисунок 13 – Функционал распределенных лидеров, курирующих информационно-методическое направление деятельности МБДОУ «Детство»

Таким образом, объем работы, проведенной управленческими консультантами на 1-3 этапе, показал свою результативность. Разработанная

первичная модель распределенного лидерства в МБДОУ детский сад «Детство» позволила подключать к работе над ключевыми направлениями деятельности дошкольных образовательных организаций сети сразу нескольких представителей из числа руководящего педагогического состава учреждений. Курируя то или иное направление по своему выбору, специализируясь на нем, такие руководители стали лидерами и экспертами в своей области. Это позволило им осуществлять управленческое консультирование других руководителей и специалистов сети МБДОУ «Детство», повышать их квалификацию, обучать, проводить разъяснительную, сопроводительную работу, осуществлять коучинг и т.д.

Благодаря тому, что внутри сети по каждому направлению были выделены распределенные лидеры, а каждое направление стало курироваться и развиваться на принципах командной работы, качество проработки нормативно-правовых, кадровых, административно-хозяйственных и финансовых, организационно-методических вопросов внутри МБДОУ «Детство» усилилось. Стал возникать кумулятивный эффект: знания управленцев стали накапливаться, обобщаться, систематизироваться, проверяться на практике, становиться более выверенными и уже в таком выверенном виде передаваться другим руководителям ДОО в сети.

Это способствовало многократному повышению качества управленческой деятельности и большей эффективности работы в области управленческого консультирования в сети «Детство».

В целом созданная на первых этапах работы управленческих консультантов модель распределенного лидерства способствовала усилению всех позитивных эффектов, характерных для модели сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций внутри МБДОУ «Детство». Важно также то, что переход к модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия ДОО в МБДОУ детский сад «Детство» в том ее виде, в каком она охарактеризована выше, привел к существенному изменению модели личности руководства в сети.

С одной стороны, лидеры-руководители дошкольных образовательных организаций в сети МБДОУ «Детство» сохранили за собой традиционный статус формальных руководителей возглавляемых ими коллективов. В этом статусе они продолжают реализовывать тот функционал и тот набор ролей, которые присущи руководителям в традиционной модели организации управления дошкольными образовательными организациями. Каждый из руководителей ДОО в МБДОУ «Детство» наделен целым рядом формальных обязанностей, которые закреплены за ними распорядительными документами, законами, локальными нормативно-правовыми актами и касаются управления детскими садами.

Однако с другой стороны, руководители ДОО в сети стали не только и не столько формальными руководителями. Они выросли в подлинных лидеров-вдохновителей и кураторов работы МБДОУ по тем или иным ключевым направлениям деятельности (кадровое, финансово-экономическое, материально-техническое, научно-методическое). Их лидерство в выбранных направлениях деятельности стало определяться уже не формальным распределением обязанностей, а личным опытом профессиональной деятельности в роли руководителя и их талантами, способностями, знаниями, иначе говоря, личностными сильными сторонами.

Выступая в рамках того или иного интересного им направления работы, лидеры-руководители ДОО сейчас, с одной стороны, более полно реализуют свой внутренний управленческий потенциал, во-вторых, ведут за собой всех других специалистов, работающих в сети МБДОУ «Детство», вдохновляют их на творческие достижения и сами своей деятельностью способствуя новым достижениям. Являясь экспертами в определенной сфере управления дошкольными образовательными организациями, они также осуществляют консультативную и коучинговую деятельность.

Таким образом, в рамках первых этапов формирования модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия ДОО в МБДОУ «Детство» модель личности руководителя дошкольной

образовательной организации существенно усложнилось. Но при этом она стала более цельной. Если при традиционной модели руководства, как правило, происходит противопоставление лидера и руководителя (их разделение между собой), то в рамках сетевого взаимодействия организаций в МБДОУ «Детство» возникли прочные предпосылки для их слияния. Каждый заведующий ДОО в МБДОУ «Детство» стал одновременно и формальным руководителем, и неформальным лидером (вдохновителем) подколлектива. В первой ипостаси он выполняет круг обязательных формальных функциональных обязанностей, присущих всем руководителям ДОО, а в рамках второй ипостаси – реализует конкретные специфические цели по развитию интересного ему направления деятельности дошкольных образовательных организаций.

На следующем этапе консультантами была оформлена концептуальная интегрированная модель руководителя-лидера, необходимого МБДОУ «Детство» в рамках модели распределенного лидерства в образовательных организациях, работающих в условиях сетевого взаимодействия (рис.14).

Как наглядно видно из рис.14, при переходе к распределенному лидерству в условиях сетевого взаимодействия ДОО управленческие консультанты предложили снять противоречие между ролями руководителя и лидера в организации. Эти роли было предложено интегрировать, слить между собой и органично дополнить ими друг друга.

В результате оформления новой модели личности руководителя-лидера каждый руководитель в сети МБДОУ «Детство» получил уникальные возможности для самореализации себя и как формального руководителя-организатора, и как идейного лидера-вдохновителя коллектива и коллег по сетевому взаимодействию.



Рисунок 14 – Разработанная управленческими консультантами модель личности руководителя-лидера ДОО в МБДОУ «Детство» в условиях сетевого взаимодействия и распределенного лидерства

При решении стоящих перед ними задач распределенные лидеры сети МБДОУ «Детства», выступая не только как автономные руководители, но и как члены единой управляющей команды всего МБДОУ, и как члены функциональной команды, ответственной за курирование того или иного направления деятельности ДОО, стали способны более эффективно решать стоящие перед ними задачи.

Действуя в рамках единой управленческой команды, они помогают более эффективной и глубокой интеграции управленческой команды МБДОУ «Детство» как по вертикали, так и по горизонтали.

На следующем этапе разработки модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство» консультантами

было предложено принципы распределенного лидерства, апробированные в рамках работы управленческой команды МБДОУ «Детство», внедрить и в работу методической службы. Для этого по итогам работы августовской конференции 2015 года МБДОУ «Детство» ее участниками была принята резолюция о необходимости формирования в сети творческих групп по областям ФГОС ДО, а также развитию у воспитанников технического мышления в рамках проекта «Уральская инженерная школа» и методических объединений специалистов ДОО.

Внутренними консультантами сети МБДОУ «Детство» была разработана инновационная модель конгломерата творческих групп по областям ФГОС ДО в МБДОУ «Детство» (рис.15).

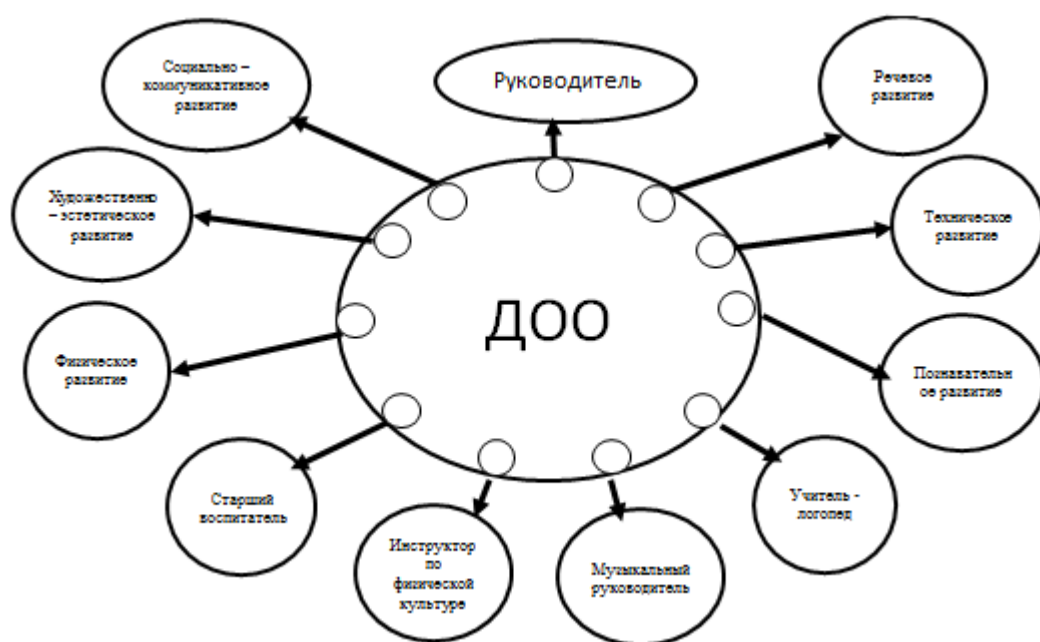


Рисунок 15 – Модель организации педагогического коллектива МБДОУ детский сад «Детство» в творческие группы по областям ФГОС ДО

В результате внедрения предложенной консультантами модели в МБДОУ детский сад «Детство» было создано 11 творческих групп педагогов. В каждой из групп для организации и руководства их работой в процессе стихийного командо- и лидерообразования были определены лидеры-

руководители в каждой из областей, предусмотренных ФГОС ДО. Под их руководством и вдохновением были разработаны перспективные планы работы групп на 2 года.

Таким образом, на уровне творческих групп педагогов МБДОУ детский сад «Детство» управленческими консультантами был сформирован второй уровень внедрения модели распределенного лидерства в образовательных организациях сети. Если первый уровень был организационно-управленческим, то второй стал методическим.

Благодаря инновациям, предложенным консультантами, и разноуровневой реализации модель распределенного лидерства в МБДОУ «Детство» усложнилась, пронизав собой педагогический коллектив детских садов сети не только по горизонтали, но и по вертикали (рис. 16).

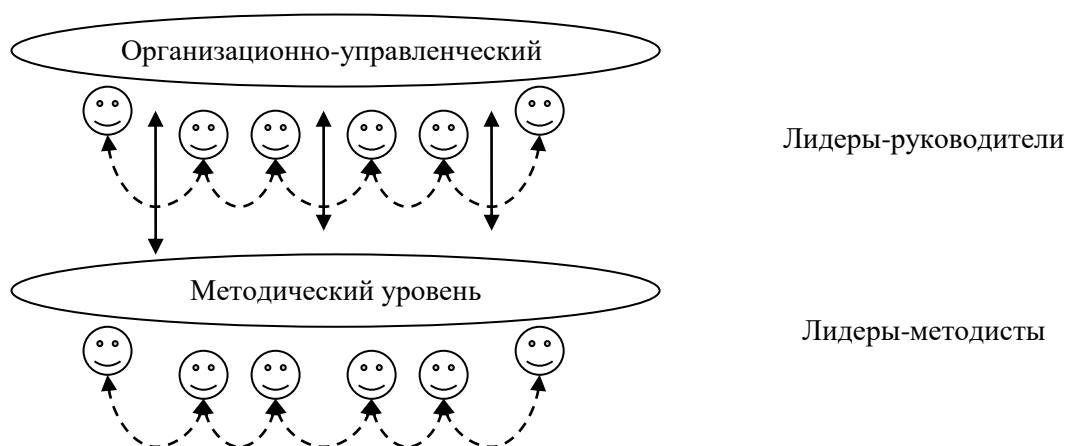


Рисунок 16 – Двухуровневая модель распределенного лидерства в МБДОУ «Детство» в условиях сетевого взаимодействия

В результате внедрения управленцами рассмотренных моделей в сетевой структуре МБДОУ «Детство» возникло множество распределенных лидеров-управленцев и лидеров-методистов, каждый из которых, стремясь реализовать собственный потенциал и достичь собственных профессиональных интересов, одновременно стал способствовать

комплексному развитию всей сети учреждений МБДОУ «Детство», их коллектива.

В настоящее время в МБДОУ «Детство» в результате предпринятых управленческих шагов сложилась и продолжает организационно оформляться двухуровневая модель распределенного лидерства, которая в целом отвечает существующим условиям сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций, входящих в сеть. На каждом из уровней распределенного лидерства формируются экспертные либо творческие команды, в которых концентрируются лидеры направлений с учетом их профессиональных знаний, опыта, компетенций, личностно-профессиональных интересов и потребностей.

В то же время анализ существующей модели показал, что она имеет определенные недостатки.

Прежде всего, первых, процесс формирования экспертных и творческих команд (групп) на каждом уровне оказался в значительной мере стихийным, неуправляемым. Ежегодно включение экспертов-лидеров в состав той или иной команды или группы осуществляется на принципах самовыдвижения, при этом неизбежно приходится сталкиваться с проблемой неравночисленности состава групп и команд: в одних из них возникает избыток экспертов-лидеров, в других – недостаток. Это особенно касается тех направлений работы, которые заведомо трудоемкие и сложные, предполагают меньше творческой самореализации и больше кропотливой, ежедневной вдумчивой работы, например, таким является финансово-хозяйственное направление деятельности ДОО. Между тем, для эффективного функционирования модели сетевого взаимодействия образовательных организаций в МБДОУ «Детство» и для качественного осуществления внутреннего управленческого консультирования необходимо, чтобы по каждому из направлений в сети было достаточно компетентных экспертов, способных разрабатывать трудные вопросы, связанные с

осуществлением работы в рамках этих направлений и консультировать других сотрудников сети.

Второй проблемой в рамках разработанных консультантами моделей стало отсутствие выработанного механизма распределения ролей между распределенными лидерами в творческих и экспертных группах. Между тем, очевидно, что ни один лидер не может одинаково эффективно выполнять все роли, в частности, быть экспертом, коммуникатором, организатором в одном лице. Для этого необходимо, чтобы лидерские роли внутри творческих групп и экспертных команд в МБДОУ «Детство» распределялись в соответствии с личностными возможностями, способностями и желаниями распределенных лидеров. Каждый лидер должен отвечать в команде за тот аспект работы по выбранному направлению, который ему интереснее, ближе, понятнее.

Можно выделить три основные группы лидерских ролей (функций), которые должны тем или иным образом распределяться между распределенными лидерами внутри групп и команд:

- когнитивный лидер (лидер-эксперт);
- эмоциональный лидер (лидер-консолидатор);
- организационный лидер (лидер-организатор).

Важность делегирования лидерских ролей внутри команд распределенных лидеров определяется тем, что для эффективного осуществления управленческого консультирования каждая экспертная или творческая группа должна стать организованной (функции лидеров-организаторов), внутренне сплоченной (функции лидеров-консолидаторов) и компетентной (функции лидеров-экспертов).

Поэтому каждый распределенный лидер, вступая в ту или иную экспертную группу или творческую команду, должен иметь возможность выбора – какую лидерскую роль он будет в ней выполнять, что ему ближе и понятнее.

При этом важно понимать, что все лидерские функции в командах и группах в равной мере важны и необходимы, т.к., например, без эффективной

организации работы лидерской группы будет невозможна качественная подготовка экспертных заключений, консультаций, встреч и т.д. С другой стороны, без эмоционального внутреннего сплочения команд невозможно будет достижение единых целей, решение общих задач.

В этой связи в каждой группе или команде распределенных лидеров важно наличие всех трех типов лидеров, которые, реализуя каждый собственные функции, одновременно будут способствовать достижению единых целей лидерской группы.

В общем формате сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций такая эффективная внутренняя организация работы экспертных команд и творческих групп, консолидация распределенных лидеров позволит вывести процесс управленческого консультирования внутри МБДОУ детский сад «Детство» на новый профессиональный уровень.

В этой связи на современном этапе развития модели сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство» консультанты предложили в качестве основы построения внутренней структуры команд распределенных лидеров в сети следующую модель, описывающую делегирование лидерских ролей распределенным лидерам внутри экспертных групп и творческих команд МБДОУ «Детство» (рис. 17).

Разработанную консультантами модель было предложено внедрить в сети МБДОУ «Детство» как на организационно-управленческом, так и на методическом уровне распределенного лидерства. Для того чтобы каждому из распределенных лидеров, входящих в состав команд и групп было проще определиться с тем, какую лидерскую роль в команде он будет исполнять, консультанты предложили проводить психологическую диагностику специалистов-лидеров, активно участвующих в работе МБДОУ «Детство».

Для работы по этому направлению к деятельности команды управленческих консультантов был подключен в качестве эксперта психолог сети «Детство».

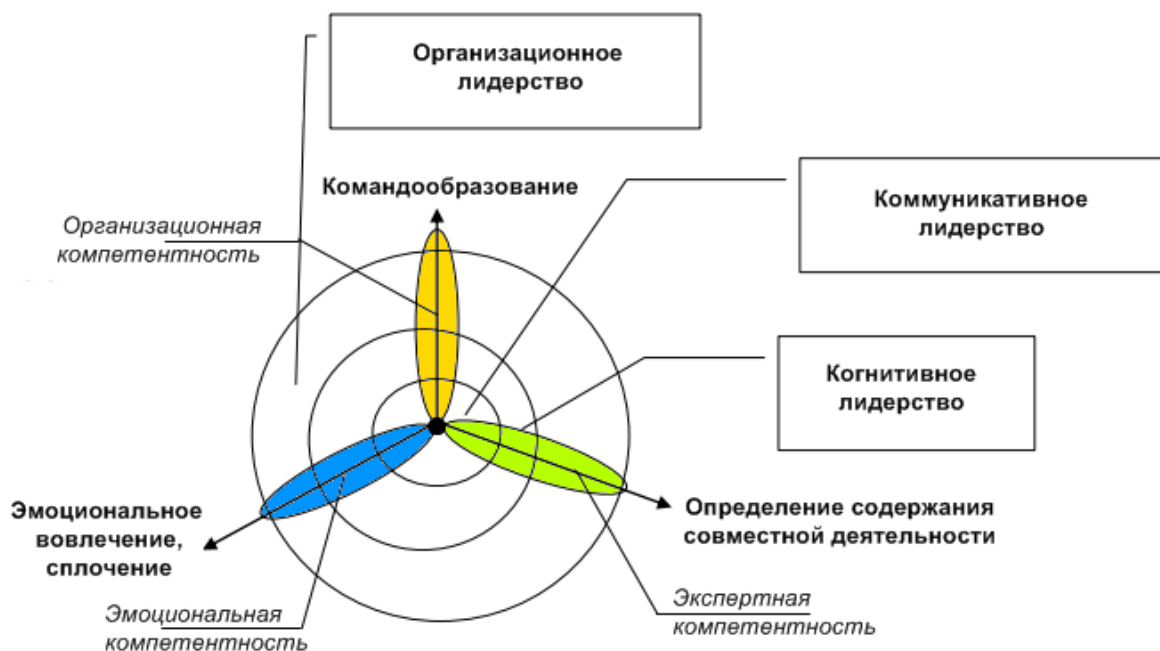


Рисунок 17 – Предложенная консультантами новая модель распределения лидерских ролей между распределенными лидерами внутри экспертных групп и творческих команд МБДОУ «Детство»

С участием эксперта-психолога для выявления уровня эмоциональной компетентности распределенных лидеров в сети МБДОУ «Детство» было предложено использовать методики, основанные на:

- самоотчетах лидеров;
- выполнении заданий и тестов.

При этом рекомендовано было сочетать оба типа методик, что позволит распределенным лидерам видеть не только оценку своих эмоциональных компетенций со стороны, но формировать самооценку эмоциональной компетентности на основе самоанализа и исследования особенностей собственной личности.

В таблице 4 были обобщены методики, которые рекомендуются учеными для проведения оценки эмоциональной компетентности.

Таблица 4 – Основные методики диагностики эмоциональной компетентности [49, с.7-8]

Название	Направленность, что выявляет	Шкалы, факторы, пункты	Методология подсчета результатов
Методики, основанные на самоотчетах			
ECI	Самосознание, управление своими эмоциями, осознание социальных взаимодействий, социальные навыки	19 факторов; 63 пункта	7-балльные шкалы; самоотчет или оценки экспертов
EQ-i	Внутриличностный аспект, межличностный аспект, адаптация, управление стрессом, общее настроение	15 факторов; 132 пункта	5-балльные шкалы; самоотчет
SSRI	Иерархическая модель эмоциональной компетентности, состоящая из 4 «ветвей»	4 фактора; 33 пункта	5-балльные шкалы; самоотчет
TEIQue	Совмещение структур EQ-i и MSCEIT	15 факторов; 144 пункта	5-балльные шкалы; самоотчет
ЭмИн	Два измерения: (1) межличностной и внутриличностной составляющей, (2) понимание эмоций и управление ими	6 факторов; 40 пунктов	4-балльные шкалы; самоотчет
Методики, основанные на выполнении заданий			
MSCEIT	4 «ветви»: идентификация эмоций, повышение эффективности мышления, понимание эмоций, управление эмоциями	8 субтестов (по 2 на каждую «ветвь»); 130 пунктов	Задания с несколькими вариантами ответа; подсчет баллов на основе консенсуса или экспертных оценок
MEIS	Иерархическая модель ЭИ, состоящая из 4 «ветвей»	12 субтестов (по 2-4 на каждую «ветвь»); более 200 пунктов	Задания с несколькими вариантами ответа; подсчет баллов на основе консенсуса, экспертных оценок или заданных стандартов
LEAS	Осознание эмоций (базовых и сложных)	1 шкала: 20 сценариев	Свободные ответы; 5 уровней качественной оценки
EARS	Распознавание эмоций (в межличностном контексте)	1 шкала: 8 сценариев с 12 завершениями	Задания с несколькими вариантами ответа; подсчет баллов на основе консенсуса или заданных стандартов

Среди представленных методик для решения задач формирования команд распределенных лидеров консультантами и экспертом-психологом было рекомендовано использовать относительно малозатратные, функциональные и лаконичные по объему методики, такие как ЭМИн и EARS.

Распределенным лидерам, у которых в ходе исследований будут выявлены наибольшие показатели эмоциональной компетентности, необходимо было решено рекомендовать в рамках командной работы, решая общие вопросы, в наибольшей мере концентрироваться на обеспечении внутригрупповых коммуникаций, эмоционального сплочения экспертов-лидеров между собой.

Для диагностики организационной компетентности распределенных лидеров МБДОУ «Детство» эксперт-психолог сети предложил использовать тест, разработанный И.Е. Сарафановой [42, с.31] для оценки сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера. Он включает в себя вопросы, ориентированные на применение знаний лидеров в профессиональных ситуациях управленческой деятельности. Тест включает 20 вопросов, позволяющих оценить самые главные, основные компетенции, входящие в состав организационно-управленческой компетентности лидера, такие как умение принимать, подготавливать эффективные управленческие решения, способность разрабатывать и реализовывать стратегии и т.д.

Наконец, для оценки экспертной компетентности управленческие консультанты и эксперт-психолог предложили использовать внутренние опросники, используемые в самой сети МБДОУ «Детство» для оценки компетенций руководителей ДОО по ключевым направлениям работы дошкольных образовательных организаций, в том числе опросники, применяемые при аттестации. Такие опросники должны помимо вопросов на выявление базовых знаний включать в себя вопросы, нацеленные на выявление знаний специфики работы МБДОУ «Детство» в сетевом формате

взаимодействия, знаний в области локальных нормативно-правовых актов, показателей работы сети и пр.

На основе оценки экспертной компетентности распределенных лидеров сети, с одной стороны, в каждой группе и творческой команде управленческими консультантами было предложено выдвигать лидеров, которые будут отвечать за экспертное сопровождение проектов, а с другой, которые будут осуществлять основные функции по управленческому консультированию других специалистов сети МБДОУ «Детство» по выбранному направлению и кругу вопросов.

В целом апробация программы управленческого консультирования в МБДОУ детский сад «Детство» по формированию модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия и реализованный в ней комплексный подход к оценке компетенций распределенных лидеров обеспечил следующие положительные социальные эффекты:

- процесс формирования экспертных групп и творческих команд на всех уровнях сетевого взаимодействия в МБДОУ детский сад «Детство» стал более управляемым;
- на основе выявления личностных особенностей распределенных лидеров появилась возможность формировать лидерские команды не только на основе принципа самовыдвижения, который на текущий момент не всегда работает эффективно, но и на основе рекомендаций и экспертных мнений;
- имеющийся высокий лидерский потенциал сотрудников педагогического коллектива МБДОУ «Детство» стал использоваться активнее, а значит, возникли предпосылки для более эффективной личностной самореализации педагогов;
- за счет практического воплощения модели распределенного лидерства в управленческий процесс на разных уровнях (организационно-управленческом, методическом) в МБДОУ «Детство» оказалось вовлечено гораздо больше сотрудников, чем

прежде; это повысило уровень личной заинтересованности каждого педагога в работе ДОО.

Однако в результате апробации программы управленческого консультирования в МБДОУ детский сад «Детство» по формированию модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия были достигнуты не только социальные, но и определенные социально-экономические эффекты.

В частности, за период с 2015 по 2017 г., когда в МБДОУ «Детство» стала реализовываться программа управленческого консультирования и внедряться модель сетевого взаимодействия образовательных организаций, был оптимизирован кадровый состав сети:

- общее количество педагогов сократилось,
- но за счет эффективной модели совмещения должностей и ставок специалистами МБДОУ обеспеченность учреждений сети необходимыми специалистами улучшилась,
- сократилась текучесть кадров,
- вырос уровень заработных плат сотрудников.

Экономическая оптимизация коснулась в частности ставок заместителей по ВМР – они были сокращены, однако при этом выросло число ставок старших воспитателей.

Сократилось число музыкальных руководителей, однако нагрузка на оставшихся специалистов по данному направлению была распределена более эффективно, что позволило увеличить их заработную плату.

За счет экономии бюджета заработной платы в результате сокращения отдельных ставок также удалось увеличить число логопедов в детских садах сети и повысить уровень обеспеченности воспитанников логопедическими услугами. Данные об изменении структуры кадров МБДОУ детский сад «Детство» в 2015-2017 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Информация об изменении структуры кадров МБДОУ детский сад «Детство» в 2015-2017 гг., чел.¹

Количество педагогов	2015 г.	2017 г.
Всего	245	209
Заместитель по ВМР	31	2
Старший воспитатель	1	21
Музыкальный руководитель	31	21
Учитель – логопед	3	16
Педагог – психолог	0	1
Инструктор по физическому развитию	4	14
Инструктор по плаванию	2	3
Воспитатель	173	131

Позитивный экономический эффект апробации программы управленческого консультирования и создания модели распределенного лидерства в МБДОУ «Детство» выразился также в том, что за счет внутренней оптимизации структуры кадров средняя заработная плата сотрудников МБДОУ детский сад «Детство» за 2 года выросла почти вдвое (рис. 18).

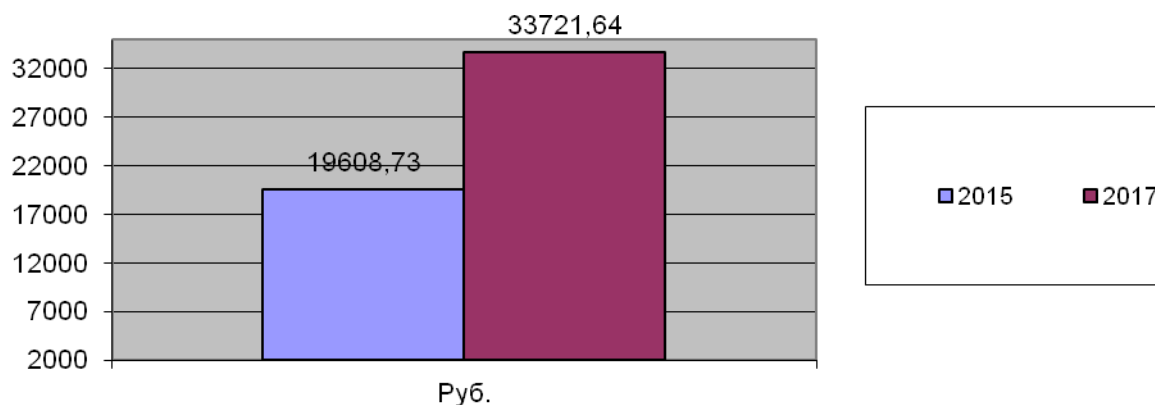


Рисунок 18 – Динамика средней заработной платы специалистов в МБДОУ детский сад «Детство» в 2015-2017 г, руб.

Также позитивным социально-экономическим эффектом следует считать то, что за период внедрения сетевого взаимодействия и создания

¹ Согласно внутренним данным кадровой статистики МБДОУ детский сад «Детство»

модели распределенного лидерства квалификационный уровень кадров МБДОУ «Детство» существенно вырос (рис.19).



Рисунок 19 – Динамика изменения квалификации педагогов МБДОУ детский сад «Детство» в 2015-2017 г, руб.

Как видно из данных рис.6, за короткий период апробации программы управленческого консультирования, создания и внедрения модели сетевого взаимодействия и формирования модели распределенного лидерства в образовательных организациях МБДОУ «Детство» в сети в 10 раз выросло число специалистов с высшей категорией и на 17,5% - с первой. Таким образом, анализ показывает, что программа действий управленческих консультантов по формированию модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия МБДОУ «Детство» оказалась эффективной.

Вывод по 2 главе

Итак, проведенный в главе анализ показал следующее.

1. МБДОУ детский сад «Детство» является крупнейшей сетью детских дошкольных образовательных учреждений города Екатеринбурга и России, имеющее в своей структуре 21 филиалов. Сеть обладает хорошим кадровым составом, который, как показало исследование, имеет высокий внутренний

лидерский потенциал, высокую готовность к лидерской активности, однако лидерские качества специалистов до работы команды управленческих консультантов в сети использовались неэффективно.

2. В 2015 г. было принято решение о модернизации работы МБДОУ «Детство», создания команды управленческих консультантов, разработке программы их действий по изменению организационной структуры МБДОУ «Детство» с дивизиональной на сетевую и формированию модели распределенного лидерства в сети.

3. В результате последовательной поэтапной работы управленческих консультантов в МБДОУ была разработана новая модель сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций. Консультантами было предложено осуществлять основные управленческие функции в сети по нескольким ключевым направлениям: административно-хозяйственному, нормативно-правовому, кадровому, информационно-методическому, финансово-хозяйственному. В рамках каждого из направлений деятельности управленческими консультантами было рекомендовано произвести делегирование полномочий между членами управляющей команды, которые должны стать распределенными лидерами и в дальнейшем осуществлять управленческое консультирование специалистов сети МБДОУ «Детство», повышая их квалификацию, обучая, проводя разъяснительную, сопроводительную работу, осуществляя коучинг и т.д.

4. В результате системной работы управленческих консультантов в МБДОУ «Детство» была выстроена двухуровневая модель распределенного лидерства (организационно-управленческий и методологический уровень), которая позволила усилить все позитивные эффекты, характерные для модели сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций в структуре МБДОУ.

5. Дальнейшая работа консультантов-экспертов показала, что формируемая модель сетевого взаимодействия и управленческого консультирования в МБДОУ «Детство» не лишена недостатков. В целях их

преодоления был выделен консультант-эксперт и приглашен эксперт-психолог, которые совместно разработали инновационную модель распределения лидерских ролей между распределенными лидерами внутри экспертных групп и творческих команд МБДОУ «Детство». Эта модель позволила сделать работу команд и групп более организованной, сплоченной, целеориентированной.

Кроме того, для эффективного закрепления лидерских ролей и функций между распределенными лидерами сети был предложен комплексный подход оценки их компетенций, что позволило сделать процесс формирования экспертных групп и творческих команд на всех уровнях сетевого взаимодействия в МБДОУ детский сад «Детство» более управляемым.

6. В результате апробации программы управленческого консультирования в МБДОУ детский сад «Детство» по формированию модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия были достигнуты комплексные позитивные социальные и социально-экономические эффекты, что подтвердило результативность работы команды управленческих консультантов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, исследование, проведенное в рамках подготовки магистерской диссертации, показало, что на сегодняшний день создание сетей, сетевых структур является характерной тенденцией экономики и социальной жизни общества. Сети как особые формы объединения между собой различных организаций, предприятий, учреждений возникают в как бизнесе, так и в социокультурной сфере, в том числе в образовании. Сетевое взаимодействие между образовательными организациями дает новые, уникальные возможности для развития рынка образования в России, предоставления гражданам образовательных услуг, повышения качества преподавательской деятельности и процессов управления в образовании.

Для образовательных организаций, выстраивающих свою работу на основе сетевого взаимодействия, огромное значение имеет правильное формирование модели лидерства внутри сети. Наиболее оптимальная модель в данном случае – это модель распределенного лидерства, в рамках которой лидеры всех образовательных организаций сети полностью включены в процесс функционирования и развития и гибко применяют лидерское влияние в стиле «по необходимости». В сетевых образовательных структурах распределенное лидерство позволяет добиваться расширения возможностей каждого заинтересованного руководителя и специалиста осуществлять лидерские функции. Одновременно с этим растут и ширятся и возможности всей команды. В ситуации распределенного лидерства члены команды получают возможность действительно пользоваться условиями, которые создают лидеры в каждой конкретной ситуации.

В образовательной сфере есть высокая потребность в ведении регулярного управленческого консультирования специалистов образовательных организаций, что связано с постоянно и динамично меняющейся и модернизируемой правовой, методической, социальной базой образовательного процесса. В образовательных организациях сетевого

формата управленческое консультирование может вестись по двум направлениям: собственно управленческому и общепедагогическому. В сетевых образовательных организациях, ориентированных на формирование системы распределенного лидерства, потребность в управленческих консультантах может удовлетворяться за счет внутренних кадровых резервов самой сети.

Потенциал распределенных лидеров-консультантов сетевых образовательных организаций может эффективно использоваться для качественной организации внутрисетевого управленческого консультирования.

В магистерской работе был изучен опыт апробации программы управленческого консультирования по внедрению модели распределенного лидерства в МБДОУ «Детство» в условиях сетевого взаимодействия.

Как показал анализ, МБДОУ детский сад «Детство» является крупнейшей сетью детских дошкольных образовательных учреждений города Екатеринбурга и России, имеющее в своей структуре 21 филиалов. Сеть обладает хорошим кадровым составом, который, как показало исследование, имеет высокий внутренний лидерский потенциал, высокую готовность к лидерской активности, однако лидерские качества специалистов до работы команды управленческих консультантов в сети использовались неэффективно.

В 2015 г. было принято решение о модернизации работы МБДОУ «Детство», создания команды управленческих консультантов, разработке программы их действий по изменению организационной структуры МБДОУ «Детство» с дивизиональной на сетевую и формированию модели распределенного лидерства в сети.

В результате последовательной поэтапной работы управленческих консультантов в МБДОУ была разработана новая модель сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций. Консультантами было предложено осуществлять основные управленческие функции в сети по

нескольким ключевым направлениям: административно-хозяйственному, нормативно-правовому, кадровому, информационно-методическому, финансово-хозяйственному. В рамках каждого из направлений деятельности управленческими консультантами было рекомендовано произвести делегирование полномочий между членами управляющей команды, которые должны стать распределенными лидерами и в дальнейшем осуществлять управленческое консультирование специалистов сети МБДОУ «Детство», повышая их квалификацию, обучая, проводя разъяснительную, сопроводительную работу, осуществляя коучинг и т.д.

В результате системной работы управленческих консультантов в МБДОУ «Детство» была выстроена двухуровневая модель распределенного лидерства (организационно-управленческий и методологический уровень), которая позволила усилить все позитивные эффекты, характерные для модели сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций в структуре МБДОУ.

Дальнейшая работа консультантов-экспертов показала, что формируемая модель сетевого взаимодействия и управленческого консультирования в МБДОУ «Детство» не лишена недостатков. В целях их преодоления был выделен консультант-эксперт и приглашен эксперт-психолог, которые совместно разработали инновационную модель распределения лидерских ролей между распределенными лидерами внутри экспертных групп и творческих команд МБДОУ «Детство». Эта модель позволила сделать работу команд и групп более организованной, сплоченной, целеориентированной.

Кроме того, для эффективного закрепления лидерских ролей и функций между распределенными лидерами сети был предложен комплексный подход оценки их компетенций, что позволило сделать процесс формирования экспертных групп и творческих команд на всех уровнях сетевого взаимодействия в МБДОУ детский сад «Детство» более управляемым.

В результате апробации программы управленческого консультирования в МБДОУ детский сад «Детство» по формированию модели распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия были достигнуты комплексные позитивные социальные и социально-экономические эффекты, что подтвердило результативность работы команды управленческих консультантов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ. Часть 4 от 26 января 1996 г. №14-ФЗ. М.: Право, 2008.
2. Антропологический, деятельностный и культурологический подходы // Новые ценности образования. Тезаурус для учителей и школьных психологов. 2005. № 5 (24).
3. Базаров Т.Ю., Базарова К.Т. Возможно ли распределенное лидерство? // Национальный психологический журнал. 2007. №1(2).
4. Бакеева Й.Р., Бакеев Б.В. Проблемы лидерства в образовании // Проблемное обучение в современном мире. VI Международные Махмутовские чтения: сб. ст. / Под ред. Е.Е. Мерзон, В. Л. Виноградова, Р. Ф. Ахтариевой, В. А. Мартыновой. Казань, Елабуга, 2016.
5. Беннис У., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. М.: Вильямс, 2006.
6. Бряузов К. Авторитет уже подразумевает лидерство // Управление персоналом. 2008. №1.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2005.
8. Врис М.К. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер, с англ. М.: Дело ЛТД, 1994.
10. Горбунова А.В. Франчайзинг в сфере образовательных услуг как фактор инновационного развития экономики // Материалы VI Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2014 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.scienceforum.ru/2014/502/1999.

- 11.Грачева Т. Сеть против иерархии [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.moskvam.ru/2006/05/gracheva.htm.
- 12.Гулин С.А. Сетевые структуры как объект экономической науки [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://3minut.ru/images/PDF/2015/18/setevye-struktury.pdf>.
- 13.Давыдова Н.Н., Дорожкин Е.М., Федоров В.А. Научно-образовательные сети: теория, практика. Екатеринбург: РГППУ, 2016.
- 14.Дворцевая В. Армия не может состоять только из генералов // Управление персоналом. 2008. №1.
- 15.Дреннич С.Г. Социальное консультирование семьи. М.: КСП, 2009.
- 16.Иванюк В.А., Абдикеев Н.М., Пащенко Ф.Ф., Гринева Н.В. Сетецентрические методы управления // Управленческие науки. 2017. №1.
- 17.Ильяева Ю.М. К вопросу об управленческом консультировании малого бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/5/546.pdf>.
- 18.Калашников К. Роль и место теорий лидерства и командообразования // Управление персоналом. 2008. № 6.
- 19.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организациях. М.: Инфра-М, 1999.
- 20.Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. М., 1999.
- 21.Киллен К. Вопросы управления. М.: Экономика, 1981.
- 22.Коваленко А. Образовательный франчайзинг // Высшее образование в России. 2014. №12.
- 23.Кузьмин А. Консультирование: модели, проблемы, решения [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.processconsulting.ru/img/all/7_Consulting_models_problems_solutions.pdf.
- 24.Леви Т. Лидерство: искусство вдохновлять // Бухгалтерия и банки. 2006. № 8.

- 25.Лидер – это личность! [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://irina7777.eto-ya.com/lider-eto-lichnost>.
- 26.Лопата А.С. Франчайзинг в образовании: социально-экономический аспект // Российское общество: история и современность: сборник научных работ студентов и аспирантов. Екатеринбург: РГППУ, 2011. Вып. 5.
- 27.Мелякова Е.В. Современные подходы к управлению сетевыми и виртуальными организациями // Экономика, управление и учет на предприятии. 2015. №4.
- 28.Николаев М.А., Ступаков Б.А. Сетевые организационные структуры: основные понятия, признаки, виды и роль в современной экономике // Вестник ПсковГУ. Серия «Экономические науки». 2014. №5.
- 29.Новиков Д.А., Глотова Н.П. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами. М.: Институт управления образованием РАО, 2004.
- 30.Олейник А.Н. Модели сетевого капитализма // Вопросы экономики. 2003. № 8.
- 31.Олескин А.В. Сетевые структуры: межфакультетский курс [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.bio.msu.ru/res/DictionaryAttachment/216/DOC_FILENAME/MFK_2015_vesna_Setevie_strukturi_5.pdf.
- 32.Ольшанский Д.В. Основные теории лидерства [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/lidertheory.htm>.
- 33.Павлова А.В. Управленческое консультирование. Опорный конспект лекций [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://kpfu.ru/docs/F130963625/1_mag.pdf.
- 34.Папкин А.И. Основы практического менеджмента. М.: Юнити-Дана, 2000.

- 35.Паринов С.И. Онлайн-сообщества: методы исследования и практическое конструирование: автореф. дисс... докт. техн. наук. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2000.
- 36.Парыгин Б.Д. Основы социально психологических теорий. М., 1971.
- 37.Пинчук Н.В., Якушкина Н.В. Моделирование социокультурных сетей в процессе формирования образовательного пространства // Человек и образование. 2011. № 4.
- 38.Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 1995.
- 39.Реморенко И. М. На путях к сетевому управлению // Сеть исследовательских лабораторий «Школа для всех» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://altruism.ru/sengine.cgi/5/7/8/12/8>.
- 40.Решетняк Е.И. Франчайзинг образовательных услуг в ходе интернационализации учебного процесса: проблемы и перспективы // Проблемы экономики. 2010. №2.
- 41.Романова А.И. Сетевая кооперация как направление сокращения транзакционных издержек // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2011. №4.
- 42.Сарафанова И.Е. Оценка сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера // Ярославский педагогический вестник. 2012. №2. Т. 12.
- 43.Саханский Н.Б. Консультирование как вид образовательной деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://iuorao.ru/images/jurnal/14_2/Sahanski.pdf.
- 44.Семенова А.С. Образовательный франчайзинг: сущность, принципы построения и функционирования сети: дисс... канд. экон. наук. М., 2002.
- 45.Теоретико-методологические аспекты формирования института сельскохозяйственного консультирования / Под ред. И.С. Санду, Г.М. Демишкевич М.: ВНИИЭСХ, 2012.

46. Теоретико-методологические аспекты формирования института сельскохозяйственного консультирования / Под ред. И.С. Санду, Г.М. Демишкевич М.: ВНИИЭСХ, 2012.
47. Тичи Н., Деван М.А. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций). М.: Экономика, 1990.
48. Цирульников А.М. Сетевое образование: контуры новой парадигмы // Первое сентября. 2002. № 2.
49. Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) // Наукоедение. 2017. Том 9. №1.